



Affaires étrangères et  
Commerce international Canada

Foreign Affairs and  
International Trade Canada



## Affaires étrangères et Commerce international Canada

Rapport ministériel sur le rendement de 2010-2011

---

L'honorable Edward Fast  
Ministre du Commerce international

---

L'honorable John Baird  
Ministre des Affaires étrangères



## Table des matières

<b>MESSAGE DES MINISTRES</b> .....	<b>1</b>
<b>SECTION 1 : APERÇU DE L'ORGANISATION</b> .....	<b>3</b>
1.1 Raison d'être.....	3
1.2 Responsabilités .....	3
1.3 Résultats stratégiques et architecture des activités de programme .....	3
1.4 Priorités organisationnelles : résultats pour 2010-2011 .....	4
1.5 Analyse des risques.....	8
1.6 Sommaire du rendement.....	10
1.7 Profil de dépenses.....	13
1.8 Budget principal des dépenses par crédit voté .....	15
<b>SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b> 16	
2.1 Résultat stratégique 1 : Le programme international du Canada.....	16
• 2.1.1 Activité de programme 1.1 : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales.....	16
• 2.1.2 Activité de programme 1.2 : Diplomatie et défense des intérêts.....	18
2.2 Résultat stratégique 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens.....	24
• 2.2.1 Activité de programme 2.1 : Commerce international.....	24
• 2.2.2 Activité de programme 2.2 : Affaires consulaires.....	28
• 2.2.3 Activité de programme 2.3 : Passeport Canada.....	30
2.3 Résultat stratégique 3 : La plateforme internationale du Canada.....	32
• 2.3.1 Activité de programme 3.1 : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale.....	32
• 2.3.2 Activité de programme 3.2 : La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger.....	35
2.4 Services internes.....	37
<b>SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</b> .....	<b>41</b>
3.1 Principaux éléments financiers, tableaux et graphiques.....	41
3.2 États financiers.....	44
3.3 Liste des tableaux de renseignements supplémentaires.....	44
<b>SECTION 4 : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT</b> .....	<b>46</b>
4.1 Coordonnées organisationnelles .....	46





## Message des ministres



**L'honorable Edward Fast**  
**Ministre du Commerce international**



**L'honorable John Baird**  
**Ministre des Affaires étrangères**

Nous sommes heureux de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2010-2011 d'Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI). Le rapport fait état du vaste éventail de réalisations accomplies dans le portefeuille des affaires étrangères et du commerce international au cours de l'année écoulée.

Maintenir la reprise économique du Canada qui a suivi la récession de 2008-2009 demeure la priorité absolue du gouvernement. Avec la mise en œuvre de la Stratégie commerciale mondiale, le MAECI a continué de défendre les intérêts des entreprises canadiennes dans les marchés prioritaires et d'attirer des investissements étrangers au Canada.

Afin de jeter les fondations de la prospérité future du Canada, nous avons poursuivi la libéralisation du commerce avec plusieurs pays d'Europe, des Amériques et d'Asie, notamment les négociations en cours avec l'Union européenne et le lancement de pourparlers avec l'Inde en vue d'un accord de libre-échange. Le Canada a été le premier pays du G-7 à retrouver les emplois perdus lors de la crise économique, et ceci, essentiellement en raison d'un rebond dynamique des exportations de biens et services.

Le Canada a accueilli les sommets du G-8 et du G-20, lesquels ont mis l'accent sur la reprise économique et ont permis d'obtenir un soutien de 7,3 milliards de dollars en faveur de l'Initiative de Muskoka sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants.

En Afghanistan, le Ministère a poursuivi sa contribution à la mission multidimensionnelle du Canada, tout en réorientant l'action pour la période de 2011 à 2014. De plus, le Ministère a contribué à la formulation de la réponse du Canada aux possibilités et aux risques que comporte l'émergence de mouvements démocratiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Plus près de nous, le MAECI a renforcé les relations canado-américaines par son soutien à de nouvelles initiatives comme la réforme de la réglementation pour réduire les obstacles au commerce et par des efforts pour aborder le dossier de la compétitivité et de la sécurité frontalière par l'entremise de la vision commune de la sécurité du périmètre et de la compétitivité économique. Le Canada a intensifié son engagement envers les Amériques avec six visites des ministres du MAECI et 23 visites de ministres de partenaires fédéraux dans la région.

L'*Énoncé de la politique étrangère du Canada pour l'Arctique*, dévoilé en août 2010, a mis de l'avant les quatre jalons de la Stratégie du Canada pour le Nord : exercice de la souveraineté canadienne, promotion du

développement économique et social, protection de l'environnement et un contrôle accru accordé aux habitants du Nord sur leur destinée économique et politique.

Sur le plan opérationnel, le MAECI a coordonné la contribution du Canada à la reconstruction en Haïti après le tremblement de terre de janvier 2010, à l'aide humanitaire au Pakistan à la suite des inondations de l'été 2010, et à l'aide d'urgence au Japon après le séisme et le tsunami de 2011. De plus, il a offert une aide aux Canadiens confrontés à des situations d'urgence au Pakistan, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Pour en savoir plus sur le Ministère et ses réalisations, nous vous invitons à consulter le site Web du MAECI<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)

## Section 1 : Aperçu de l'organisation

### 1.1 Raison d'être

Le MAECI assume la responsabilité de la conduite des affaires internationales du Canada, y compris les échanges internationaux et le commerce mondial. Il fait progresser les intérêts internationaux du Canada, façonne les réponses du Canada vis-à-vis des enjeux et des événements internationaux, gère ses relations bilatérales et multilatérales, et exécute des programmes partout dans le monde. Il fournit des services commerciaux, consulaires et de passeport aux Canadiens, au Canada et à l'étranger, et gère un réseau international de missions dans 106 pays, qui constitue la plateforme internationale du gouvernement du Canada.

### 1.2 Responsabilités

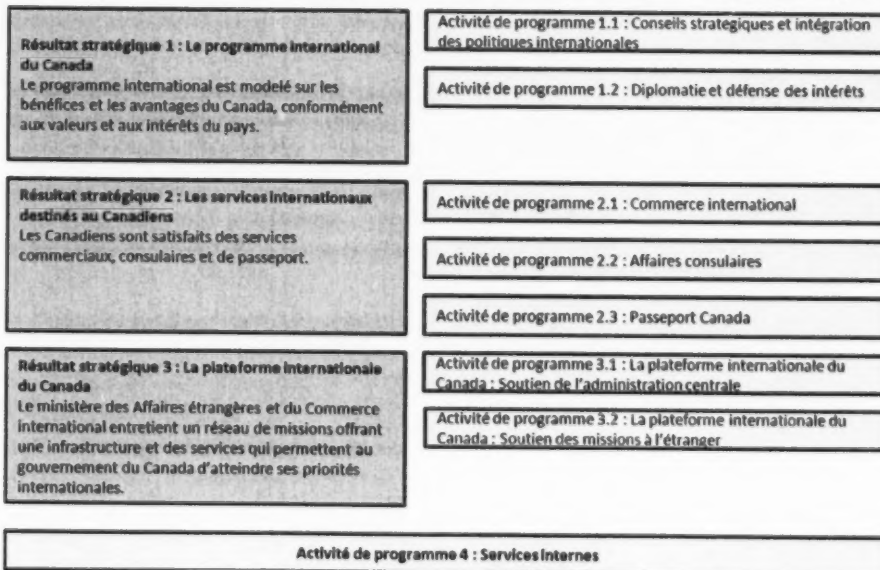
Le mandat du Ministère est énoncé dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* et peut se résumer comme suit :

- diriger l'ensemble des communications diplomatiques et des négociations officielles entre le gouvernement du Canada et d'autres pays ainsi que les organisations internationales;
- coordonner les relations économiques du Canada et promouvoir ses échanges commerciaux à l'échelle internationale;
- gérer les missions et les services diplomatiques et consulaires du Canada à l'étranger, y compris l'administration du service extérieur canadien.

Pour protéger les Canadiens et promouvoir les priorités et les intérêts du Canada à l'étranger, le Ministère exécute des programmes à l'appui de la paix et de la sécurité, de la démocratie, des droits de la personne et de la primauté du droit, et assure la coordination pangouvernementale lorsque surviennent des crises internationales et des catastrophes naturelles à l'étranger.

Le MAECI crée des débouchés internationaux pour les entreprises canadiennes, en négociant des accords destinés à ouvrir et à élargir les marchés, en facilitant le commerce et l'investissement bilatéraux, et en encourageant l'innovation grâce à des partenariats internationaux en science et en technologie.

### 1.3 Résultats stratégiques et architecture des activités de programme



## 1.4 Priorités organisationnelles : résultats pour 2010-2011

La prochaine section présente un résumé des résultats du Ministère par rapport à ses priorités opérationnelles et de gestion pour 2010-2011.

### Priorités opérationnelles

Priorité 1 : Des possibilités économiques accrues pour le Canada, l'accent étant mis sur les marchés en croissance ou émergents	Type : en cours	Lien avec les résultats stratégiques RS 1 : Le programme international du Canada RS 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens
<b>État<sup>2</sup> : a atteint tous les objectifs</b>		
<p>Le MAECI a contribué au rétablissement économique du Canada et a créé davantage de débouchés internationaux pour les entreprises canadiennes grâce à la mise en œuvre continue de la Stratégie commerciale mondiale, l'accent étant mis sur les marchés en croissance ou émergents.</p> <p>En 2010-2011, le MAECI a facilité 145 investissements étrangers directs (investissements initiaux et accroissement d'investissements actuels), soit une augmentation de 35 p. 100 par rapport à l'année précédente. Globalement, le Service des délégués commerciaux a servi un nombre de clients légèrement plus élevé, soit 13 349; au chapitre de la prestation de services, le nombre a augmenté de 14 p. 100. En Amérique du Nord, les délégués commerciaux ont fourni plus de 9 000 services (une augmentation de 40 p. 100 par rapport à 2009-2010).</p> <p>Des négociations visant à conclure un accord de libre-échange ont été amorcées avec l'Inde à l'automne 2010, à la suite d'une étude conjointe indiquant qu'une libéralisation accrue du commerce avec l'Inde pourrait injecter 6 milliards de dollars dans l'économie canadienne et accroître le commerce bilatéral de 50 p. 100.</p> <p>Le Canada et la Chine ont signé plusieurs accords de coopération économique en juin 2010, notamment un accord permettant la réintroduction sur le marché chinois du bœuf canadien et un accord dans le secteur du voyage et du tourisme.</p> <p>Grâce à l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique, le Ministère a sensibilisé davantage les pays outremer aux avantages du réseau de transport du Canada, et il a réussi à amener environ 50 p. 100 des utilisateurs cibles à mouiller dans les ports canadiens ou à les utiliser plus souvent.</p> <p>Les négociations avec l'Union européenne en vue d'un accord économique et commercial global ont avancé considérablement.</p> <p>Le MAECI a signé un accord de libre-échange avec le Panama et a amorcé de nouvelles négociations en vue d'un accord de libre-échange avec le Maroc, le Honduras et l'Ukraine.</p> <p>Il a progressé vers la ratification ou a progressé dans les négociations pour la conclusion d'accords de promotion et de protection des investissements étrangers avec 12 pays, et il a conclu de nouveaux accords ou élargi des accords existants sur les services aériens avec sept États.</p> <p>Le Programme de partenariats internationaux en science et technologie a encouragé les activités de collaboration en recherche, de développement et de commercialisation avec l'Inde, la Chine, le Brésil et Israël. Aussi, deux nouvelles ententes de collaboration en science et technologie ont été conclues avec l'Union européenne et le Japon.</p> <p>Le MAECI a fait des efforts, tant à l'échelle bilatérale que multilatérale, pour résister au protectionnisme. Dans le cadre du G-20 et de la Coopération économique Asie-Pacifique, le Ministère a plaidé en faveur de mesures pour renforcer le système financier à l'échelle mondiale, promouvoir la croissance durable, collaborer sur une réforme des structures et s'abstenir d'imposer de nouvelles restrictions à l'exportation.</p> <p>Aux fins d'accroître la présence commerciale du Canada à l'étranger, le MAECI a ouvert une nouvelle mission axée sur le commerce à Istanbul, en Turquie. De plus, afin d'assurer un meilleur service à la clientèle, le Ministère a</p>		

<sup>2</sup> A dépassé les objectifs : plus de 100 p. 100 du niveau de rendement prévu; a atteint tous les objectifs : 100 p. 100 du niveau de rendement prévu; a pratiquement atteint tous les objectifs : de 80 p. 100 à 99 p. 100 du niveau de rendement prévu; a plus ou moins atteint : de 60 p. 100 à 79 p. 100 du niveau de rendement prévu; n'a pas atteint : moins de 60 p. 100 du niveau de rendement prévu.

déménagé sa mission au Kazakhstan d'Almaty à Astana; de même, il a affecté d'autres représentants dédiés aux commerce dans six nouveaux bureaux de la Corporation commerciale canadienne qui ont ouvert en Chine.

Priorité 2 : États-Unis et les Amériques	Type : en cours	Lien avec les résultats stratégiques RS 1 : Le programme international du Canada
<p><b>État : a pratiquement atteint tous les objectifs</b></p> <p>L'engagement axé sur divers enjeux liés au commerce, à la sécurité, à l'énergie et à l'environnement auprès des États-Unis est demeuré une priorité pour le MAECI au cours de l'année écoulée.</p> <p>En février 2011, le Canada et les États-Unis ont émis une déclaration intitulée <i>Par-delà la frontière : une vision commune de la sécurité et de la compétitivité économique à l'intérieur du périmètre</i>, qui crée un nouveau cadre bilatéral pour aborder les problèmes de sécurité tout en soutenant la création d'emplois et la prospérité économique.</p> <p>Les activités de défense des intérêts canadiens ont abouti à l'entrée en vigueur, en février 2010, de l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis, qui a permis par la suite à des entreprises canadiennes de participer à des projets d'infrastructures américains financés en vertu de l'<i>American Recovery and Reinvestment Act</i>.</p> <p>En février 2011, le Conseil de coopération Canada-États-Unis en matière de réglementation a été mis sur pied aux fins d'accroître la transparence de la réglementation et de réduire davantage les obstacles au commerce bilatéral.</p> <p>Un certain nombre de dossiers canado-américains liés aux eaux transfrontalières ont été réglés, dont celui du bassin de la rivière Flathead.</p> <p>La visite du président mexicain Felipe Calderón au Canada, en mai 2010, a entraîné le lancement de plusieurs initiatives bilatérales sur le transport aérien, les jeunes et le renforcement des capacités de lutte contre la criminalité.</p> <p>Le Canada a été l'hôte de la réunion des ministres des Affaires étrangères de l'Amérique du Nord, en décembre 2010, ce qui a amélioré la coopération trilatérale dans des domaines comme la sécurité en Amérique centrale, l'aide à Haïti, la compétitivité, l'énergie et l'environnement.</p> <p>Le Ministère a intensifié encore l'engagement pangouvernemental du Canada dans les Amériques, en facilitant six visites ministérielles du MAECI et 23 visites de ministres d'autres ministères fédéraux.</p> <p>Il a appuyé des initiatives démocratiques et des projets de renforcement des capacités axés sur la primauté du droit et une sécurité accrue au Mexique et en Amérique centrale.</p> <p>Le MAECI a déployé des efforts pour renforcer le rôle de l'Organisation des États américains (OEA) comme tribune où le Canada défend ses intérêts régionaux, en appuyant les activités de l'OEA pour le renforcement de la démocratie, de la primauté du droit et de la sécurité régionale.</p> <p>Le Canada a encouragé la responsabilité sociale des entreprises à l'OEA à l'appui de meilleures pratiques de l'industrie canadienne et du développement responsable par le secteur privé dans les Amériques.</p> <p>Le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité a fourni 13 millions de dollars pour améliorer la capacité des gouvernements et des organisations internationales clés en vue de prévenir les activités criminelles transnationales dans les Amériques et d'y réagir, l'accent ayant été mis sur la réforme du secteur de la sécurité et la prévention de la criminalité.</p> <p>L'accord-cadre de coopération entre le Canada et le Brésil en matière de science, de technologie et d'innovation est entré en vigueur en avril 2010.</p> <p>Le Canada a été l'hôte de l'assemblée annuelle de la Banque interaméricaine de développement, en mars 2011, profitant de l'occasion pour informer les entreprises canadiennes sur les débouchés dans la région et pour présenter le Canada comme un partenaire d'investissement dynamique.</p> <p>Bien que des progrès importants ont été enregistrés par rapport à cette priorité, certaines initiatives sont en cours</p>		



et ne sont pas terminées, p. ex. un engagement accru du Canada dans les Amériques, contribuant à l'obtention de la cote « a pratiquement atteint tous les objectifs » lors de l'évaluation de cette priorité.

<b>Priorité 3 : L'Afghanistan, y compris dans le contexte des pays voisins</b>	<b>Type : en cours</b>	<b>Lien avec les résultats stratégiques</b> RS 1 : Le programme international du Canada RS 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens RS 3 : La plateforme internationale du Canada
--	------------------------	--

**État : a atteint tous les objectifs**

Le MAECI a réalisé des progrès considérables l'année dernière à l'appui de la mission en Afghanistan alors que celle-ci a atteint et achevé, dans les délais prescrits, les projets de formation et d'infrastructure touchant la police, la justice et les services correctionnels.

Le Ministère a soutenu activement les initiatives gouvernementales afghanes à l'échelle nationale et provinciale visant à encourager la réconciliation politique.

Le Canada a facilité le Processus de coopération entre l'Afghanistan et le Pakistan (anciennement le Processus de Dubaï), qui a mené à un dialogue et à un accord de gestion transfrontalière en vue de coordonner des projets d'infrastructure à des postes frontaliers cruciaux, et d'organiser des visites réciproques et une formation mixte pour partager des pratiques exemplaires et tisser des liens.

En préparation à la transition en 2011 de la mission du Canada en Afghanistan, le MAECI a aidé à élaborer, pour les trois prochaines années, une stratégie intégrée pour les priorités du Canada qui sera axée sur quatre principaux thèmes :

- investir dans l'avenir des enfants et des jeunes de l'Afghanistan en élaborant des programmes d'éducation et de santé et en améliorant la vie des Afghans, particulièrement celle des femmes et des enfants;
- renforcer la sécurité, la primauté du droit et le respect des droits de la personne en fournissant jusqu'à 950 formateurs militaires, du personnel de soutien et environ 45 policiers civils canadiens pour appuyer et former les Forces de sécurité nationale afghanes;
- promouvoir la diplomatie régionale;
- contribuer à la prestation d'aide humanitaire.

Par le truchement d'initiatives de l'administration civile de l'OTAN, le MAECI a contribué à la préparation d'une stratégie visant le transfert des responsabilités en matière de sécurité aux autorités afghanes d'ici 2014.

<b>Priorité 4 : Affirmer le rôle prépondérant du Canada au sein de la nouvelle gouvernance mondiale</b>	<b>Type : nouvelle</b>	<b>Lien avec les résultats stratégiques</b> RS 1 : Le programme international du Canada RS 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens
---	------------------------	---

**État : a pratiquement atteint tous les objectifs**

Le MAECI a déployé des efforts pour que le Canada soit un chef de file de la gouvernance mondiale, par l'entremise de différentes initiatives d'envergure visant à apporter des mesures de réforme et de modernisation aux activités d'importantes organisations multilatérales.

Le Canada a plaidé en faveur d'une plus grande efficacité du Conseil de sécurité des Nations Unies et d'une meilleure représentation des membres des Nations Unies, en demandant un élargissement du nombre de membres élus non permanents au sein du Conseil de sécurité et en s'opposant à un élargissement du nombre de ses membres permanents.

Dans le cadre du G-8, grâce au succès du lancement de l'Initiative de Muskoka sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, une somme de 7,3 milliards de dollars a été amassée en vue de l'amélioration de la vie des femmes et des enfants dans les pays en développement. De même, le Canada a publié un compte rendu des activités du G-8, qui établit une nouvelle norme de reddition de comptes pour les organismes multilatéraux par le truchement de la présentation des résultats obtenus à l'égard des engagements du G-8 liés au

développement.

À titre de président du Sommet du G-20 de Toronto, le Canada a maintenu l'accent du G-20 mis sur la diminution des déséquilibres au sein de l'économie mondiale et sur la promotion de la croissance, tout en étant le fer de lance des efforts visant à aborder l'évolution inquiétante des finances de grands pays de l'économie mondiale.

Afin de promouvoir la démocratie à l'étranger, on a soutenu, par l'intermédiaire de Droits et Démocratie, la formation de plus d'une centaine de blogueurs et de journalistes politiques en Égypte et dans la région, une initiative qui aura eu une grande incidence compte tenu du rôle des médias sociaux dans les révoltes du monde arabe.

Le Canada a milité en faveur d'un plus grand respect des droits de la personne en Birmanie, en Iran, en Corée du Nord, en Chine, au Sri Lanka, au Pakistan et au Vietnam. En outre, il a piloté l'adoption d'une résolution des Nations Unies (ONU) sur la situation des droits de la personne en Iran à l'Assemblée générale de l'ONU, résolution qui a recueilli un nombre d'appuis sans précédent depuis que le Canada a pris la tête de cette initiative en 2003.

Malgré une campagne fondée sur des principes pour l'obtention d'un siège non permanent au Conseil de sécurité des Nations Unies pour 2011-2012, ainsi que l'appui d'un grand nombre de pays, la candidature du Canada n'a pas été retenue, contribuant à l'obtention de la cote « a pratiquement atteint tous les objectifs » lors de l'évaluation de cette priorité.

Une intervention humanitaire rapide et efficace à la suite du séisme de 2010 en Haïti s'est poursuivie grâce aux efforts continus qui ont été amorcés l'année dernière dans le cadre du Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction du MAECI.

L'Énoncé de la politique étrangère du Canada pour l'Arctique a été dévoilé en août 2010. Il expose la façon dont le Canada exercera sa souveraineté, favorisera le développement économique et social, protégera l'environnement et accordera aux habitants du Nord plus de contrôle sur l'avenir économique et politique de cette région clé.

Le MAECI a travaillé au renforcement des capacités du Conseil de l'Arctique et, en octobre 2010, les cinq pays côtiers de l'océan Arctique, sous la direction du Canada, ont créé la Commission hydrographique de la région de l'Arctique pour approfondir les connaissances sur les caractéristiques de l'océan Arctique et de son littoral.

#### Priorité de gestion

Priorité 5 : La transformation du Ministère	Type : en cours	Lien avec les résultats stratégiques
		RS 1 : Le programme international du Canada
		RS 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens
		RS 3 : La plateforme internationale du Canada

#### État : a pratiquement atteint tous les objectifs

Le MAECI achève son ambitieux programme de transformation, amorcé en 2008, conçu pour moderniser son fonctionnement par de meilleures capacités d'élaboration de politiques, un réseau renforcé de missions à l'étranger, une responsabilisation et une gestion financière améliorées, et des ressources humaines renouvelées.

Environ 83 p. 100 des 58 initiatives de transformation et du nouveau modèle de gestion sont terminées ou sont en bonne voie d'achèvement, contribuant à l'obtention de la cote « a pratiquement atteint tous les objectifs » lors de l'évaluation de cette priorité. Le travail se poursuit sur ce qui reste à faire par rapport à ces projets. D'autres initiatives visant une efficience et une efficacité accrues des activités ministérielles seront entreprises dans le cadre du plan d'action de réduction du déficit.

Les capacités améliorées d'élaboration de politiques du MAECI ont été mises en valeur dans les nombreux exposés de principes, et dans les entretiens approfondis en matière de politiques qui ont eu lieu avec des partenaires diplomatiques et des intervenants en préparation des sommets du G-8 et du G-20. Les capacités améliorées d'élaboration de politiques des missions du MAECI ont été démontrées par la mise au point de la stratégie du Canada pour l'Afghanistan après 2011 et par la contribution du Ministère à la réponse du gouvernement vis-à-vis la naissance des mouvements démocratiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, y compris au moyen de l'élaboration d'une nouvelle stratégie régionale qui a aidé le Canada à formuler une réponse

aux révoltes du monde arabe.

Le Ministère a continué de consolider sa plateforme de missions à l'étranger et de bureaux régionaux au Canada par la création de 116 nouveaux postes en 2010-2011, soit un total de 243 nouveaux postes depuis 2009-2010. La collaboration horizontale et régionale des missions du MAECI en matière de politiques a été renforcée grâce au nouveau Centre international canadien pour la région de l'Arctique à Oslo et à l'Unité andine pour la gouvernance démocratique au Pérou.

Il y a eu amélioration de la gestion financière et de la responsabilisation au cours de l'année écoulée. La planification opérationnelle a été axée davantage sur les résultats et une plus grande attention a été accordée à la gestion des risques et à la concordance entre les ressources et les activités de gestion essentielles du MAECI. L'obligation de rendre compte des résultats a été améliorée par une meilleure concordance entre les plans d'activités et les accords de rendement des gestionnaires supérieurs.

Les contrôles financiers ont été renforcés au Ministère par la mise en œuvre d'une nouvelle structure de conseiller en gestion financière et l'utilisation du nouvel outil de prévisions salariales.

Parmi les initiatives de renouvellement des ressources humaines, on compte un plus grand nombre d'occasions de perfectionnement professionnel pour les gestionnaires et les agents consulaires et une action visant à gérer un pourcentage plus élevé du personnel du MAECI par la gestion des bassins et des processus de dotation collective, et ce, dans le but d'accroître la souplesse de son personnel et d'augmenter la capacité de répondre à des augmentations soudaines du travail à accomplir ou à des changements apportés aux priorités ministérielles.

## 1.5 Analyse des risques

Exerçant ses activités dans un contexte international incertain et complexe, le MAECI a géré de façon énergique son exposition à un certain nombre de risques importants au cours de l'année écoulée. Ces risques ainsi que des mesures d'atténuation connexes sont décrits dans le profil de risque du MAECI pour 2010-2011 et résumés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2010-2011 du Ministère. La section qui suit offre un aperçu des stratégies mises en œuvre en matière de gestion des risques.

### Contexte économique et politique extrêmement instable au Canada et à l'étranger

En début d'année, il y avait des chances que la reprise internationale fragile qui a fait suite à la crise financière mondiale de 2009 faiblisse en raison du protectionnisme accru et des taux de chômage croissants dans des pays clés, entraînant des effets négatifs sur l'économie canadienne. Pour atténuer ces risques, le MAECI a lutté contre le protectionnisme et a encouragé la libéralisation commerciale, y compris lors des sommets du G-8 et du G-20 que le Canada a accueillis en juin 2010.

En accord avec la Stratégie commerciale mondiale, le Canada a poursuivi son ambitieux programme de négociations en vue d'accords de libre-échange et d'autres ententes commerciales bilatérales, notamment des négociations avec l'Union européenne pour un accord économique et commercial global et le lancement des négociations avec l'Inde en vue d'un accord de partenariat économique global. De même, le MAECI a consacré des efforts en vue de renforcer la coopération réglementaire et d'élargir le commerce avec les États-Unis.

Le Ministère a continué de mettre en œuvre la Stratégie commerciale mondiale en mettant l'accent sur les marchés émergents et sur le soutien des petites et moyennes entreprises canadiennes. Il a renforcé son réseau à l'étranger du Service des délégués commerciaux par l'ajout de 40 postes, et il a accru sa présence régionale dans des marchés d'importance.

Les soulèvements au Moyen-Orient et en Afrique du Nord sont un exemple des risques d'instabilité politique auxquels a dû faire face le Canada. À cette occasion, le MAECI a fourni du renseignement et des conseils stratégiques sur l'évolution de la situation dans la région et a fait appel à ses missions pour qu'elles interviennent sur le plan politique et consulaire.



### **Défis liés à la prestation de services aux citoyens canadiens à l'étranger et à la protection du personnel, des intérêts et des biens du gouvernement du Canada**

Les catastrophes naturelles et les conflits qui ont marqué 2010-2011 ont fait ressortir les risques liés à la protection des Canadiens qui travaillent et qui voyagent à l'étranger. Le MAECI a facilité l'évacuation des Canadiens durant les soulèvements au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, et il a joué un rôle essentiel dans l'aide aux populations touchées par les séismes au Japon et en Nouvelle-Zélande et par les inondations au Pakistan.

De même, les nouveaux événements à l'étranger ont souligné l'importance de resserrer la sécurité du réseau des missions. Un cadre a été élaboré pour la structure et les responsabilités liées à la gestion de la sécurité dans les missions, et une unité de l'évaluation de la menace a été créée à Ottawa pour améliorer les capacités du Ministère à évaluer les risques dans les missions. Un nouveau groupe de gestionnaires de la sécurité a été formé et déployé dans les missions à risque élevé.

Afin d'améliorer ses capacités de gestion des urgences, le Ministère a amorcé la mise sur pied du nouveau Centre de surveillance et d'intervention d'urgence à l'administration centrale du MAECI, et un nouveau bureau régional pour le soutien en cas d'urgence a été ouvert à Panama. Des mesures ont été prises pour accroître la capacité de pointe du MAECI en cas de gestion de crise.

### **Érosion du capital humain et du capital de connaissances**

Étant une organisation fondée sur le savoir, le MAECI gère activement les risques inhérents au fait d'attirer et de conserver un effectif spécialisé qui comporte des employés recrutés sur place (ERP), des employés permutants et des employés non permutants. Le Plan intégré des ressources humaines pour 2009-2012 du MAECI comporte des objectifs clairs de promotion et de recrutement pour le personnel permutant, ce qui a entraîné la dotation de presque tous les postes de cette catégorie. Dans le cadre de ce plan, on a procédé au lancement d'une approche de gestion de la collectivité pour les employés non permutants dans les secteurs du commerce, de la science économique et des services de sciences sociales à l'administration centrale, afin de leur offrir une plus grande mobilité comme incitation à rester en poste.

Cependant, il reste difficile de recruter et de conserver des employés qualifiés dans les groupes professionnels clés, par exemple en politique commerciale, en finances et en gestion des ressources humaines. À l'aide de sa structure de gouvernance des ERP, le MAECI a poursuivi l'élaboration d'une stratégie complète de rémunération des ERP et de processus normalisés de ressources humaines.

### **Défis liés aux systèmes de gestion des ressources financières, humaines et de l'information pour la prise de décisions et la production de rapports**

Les risques liés au maintien de la gestion d'une information de haute qualité et de la mémoire de l'organisation ont été gérés avec dynamisme tout au long de 2010-2011. Une stratégie quinquennale de gestion de l'information a été élaborée pour améliorer l'accès à la mémoire de l'organisation et aux données entreposées et les préserver, compte tenu de la croissance énorme de celles-ci. Un comité ministériel de l'investissement en gestion de l'information et en technologie de l'information (GI/TI) a été mis sur pied afin d'améliorer la gestion intégrée de tous les systèmes de GI/TI.

Par l'intermédiaire de son plan d'action sur la gestion des ressources financières de 2009, le Ministère a continué d'améliorer les contrôles internes sur l'établissement de rapports financiers. Les processus et les contrôles financiers ont été normalisés pour assurer une gestion budgétaire uniforme, de meilleures prévisions salariales et des pratiques et des rapports plus efficaces au chapitre de la planification des ressources financières. Les processus de planification opérationnelle du MAECI ont été améliorés pour faciliter une prise de décisions plus efficaces en matière d'affectation des ressources.

### **Concurrence pour l'obtention de ressources destinées à appuyer les priorités ministérielles et la gestion du changement**

Le MAECI gère les risques liés à la concurrence pour les ressources destinées aux priorités ministérielles tout en appuyant un plan vigoureux de gestion du changement. La majeure partie des initiatives de transformation et du nouveau modèle de gestion ont été entièrement mises en œuvre et ont permis de réaliser de nouvelles économies et de gagner en efficience.

Différentes mesures ont été prises afin d'augmenter la capacité du Ministère à gérer les pressions financières associées à ces changements, y compris la rationalisation de la structure de gouvernance du MAECI pour faciliter la surveillance par la haute direction de la planification et de l'affectation des ressources.

#### Défis liés aux communications externes et internes

Il a été difficile pour le Ministère de maintenir des communications internes et externes cohérentes en raison de la structure dispersée de l'organisation et de son rôle de coordination de réponses à l'échelle internationale auprès de multiples partenaires. À l'aide d'une stratégie d'information auprès des partenaires et des alliés, le Ministère s'est assuré de la coordination des messages avant la diffusion de communiqués et autres déclarations publiques.

De plus, il a offert du soutien en matière de communications aux ministres et aux hauts fonctionnaires lors d'événements internationaux, tels les sommets du G-8 et du G-20. La mise en œuvre d'une stratégie de participation et de communications au chapitre du programme de transformation s'est poursuivie, assurant la diffusion de renseignements cohérents à tous les employés concernant la gestion du changement au Ministère.

## 1.6 Sommaire du rendement

#### Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)

	Dépenses prévues <sup>3</sup>	Total des autorisations	Dépenses réelles
Affaires étrangères et Commerce international Canada	3 044,8	3 122,4	2 705,1
Exportation et développement Canada (Compte du Canada) <sup>4</sup>	167,0	13 154,5	-1 451,5
Total	3 211,8	16 276,9	1 253,6

#### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

	Prévues	Réelles	Écart
Affaires étrangères et Commerce international Canada	13 257	13 556	299
Exportation et développement Canada (Compte du Canada)	-	-	-
Total	13 257	13 556	299 <sup>5</sup>

Remarque : Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est différent du nombre d'employés dont dispose le Ministère. Un ETP équivaut à un employé à temps plein; un ETP de 0,5 équivaut à un employé à mi-temps.

<sup>3</sup> À l'exclusion des recettes imputées au crédit. Dans certains cas précis, le Parlement autorise les ministères et les organismes à dépenser les revenus générés à partir de leurs activités, mais ces revenus n'apparaissent pas dans les données entourant les dépenses prévues.

<sup>4</sup> À noter que les données pour EDC comprennent des articles budgétaires et non budgétaires et que les renseignements financiers du Compte du Canada ne sont pas compris dans les états financiers du Ministère (voir la rubrique des principaux éléments financiers à la section 3).

<sup>5</sup> Une capacité de pointe a été nécessaire pour l'accueil des sommets du G-8 et du G-20, ce qui a entraîné 219 ETP temporaires au titre de l'AP 1.2.

### Résultat stratégique 1 : Le programme international du Canada

Indicateur de rendement	Cible	Rendement 2010-2011
Pourcentage des organisations et des partenaires internationaux qui reconnaissent et soutiennent les principales positions du Canada en matière de relations politiques et commerciales.	75 %	Compte tenu des réalisations dans les tribunes multilatérales et des accords avec les partenaires internationaux, la cible a été dépassée. Les principales réalisations sont décrites à la section 2.1.

(en millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2009-2010	2010-2011				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
1.1 - Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales	156,8	212,0	215,4	281,8	226,6	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
1.2 - Diplomatie et défense des intérêts	1 076,2	1 141,6	1 214,9	1 413,3	1 271,5	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Total	1 233,0	1 353,6	1 430,3	1 695,1	1 498,1	

### Résultat stratégique 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens

Indicateur de rendement	Cible	Rendement 2010-2011
Niveau de satisfaction des clients à l'égard des services consulaires, commerciaux et de passeport fournis par le Ministère.	70 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 78 % des répondants du sondage des clients du Service des délégués commerciaux ont indiqué avoir été satisfaits des services fournis.</li> <li>- 95 % des Canadiens qui ont rempli le formulaire de rétroaction des clients ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de l'aide reçue à l'étranger.</li> <li>- 96 % des clients ont affirmé avoir été satisfaits des services de Passeport Canada lors d'un sondage effectué en 2008, la dernière fois qu'une enquête d'opinion publique a été réalisée.</li> <li>- Les principales réalisations sont décrites à la section 2.2.</li> </ul>

(en millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2009-2010	2010-2011				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
2.1 - Commerce international						Un Canada prospère grâce au commerce international
Composante MAECI	232,3	235,3	248,5	180,4	178,3 <sup>6</sup>	
Composante Exportation et développement Canada (Compte du Canada)	11 078,0	-552,0	167,0	13 154,5	-1451,5 <sup>7</sup>	
Commerce international	11 310,3	-316,7	415,5	13 334,9	-1 273,2	
2.2 - Affaires consulaires	55,4	56,3	69,6	63,4	54,8	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
2.3 - Passeport Canada	14,2	-	321,0	132,9	16,8 <sup>8</sup>	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Total	11 379,9	-260,4	806,1	13 531,2	-1 201,6	

### Résultat stratégique 3 : La plateforme internationale du Canada

Indicateur de rendement	Cible	Rendement 2010-2011
Pourcentage des clients ayant jugé favorablement les services communs qui leur ont été fournis.	75 %	Le taux de satisfaction des clients de 90 % est attribuable aux services communs fournis dans les missions du MAECI. Les principales réalisations sont décrites à la section 2.3.

<sup>6</sup> L'écart de 68,1 millions de dollars entre les dépenses prévues (248,5 millions de dollars) et les autorisations (180,4 millions de dollars) au titre de l'activité de programme Commerce international découle essentiellement d'un exercice de révision budgétaire qui a mené à la réaffectation de 64 millions de dollars pour différentes activités de programme. Cette révision comprend un transfert de 23 millions de dollars pour le Programme de coopération pour l'investissement et 11,1 millions de dollars pour le financement de l'Accord sur le bois d'œuvre résineux vers l'activité de programme Diplomatie et défense des intérêts et l'attribution de près de 30 millions de dollars à d'autres activités de programme. L'autre réduction de 4,1 millions de dollars comprend de nouveaux fonds à hauteur de 4,5 millions de dollars, et contrebalancés par une réduction de 8,6 millions de dollars dans le financement inclus à l'origine dans les dépenses prévues mais dont les autorisations n'ont pas été accordées.

<sup>7</sup> Les dépenses réelles reflètent le remboursement anticipé de prêts ainsi que d'autres remboursements réguliers, desquels on déduit les pertes encourues par la réévaluation de la devise – voir l'information sur le Compte du Canada à la section 1.7 du Plan d'action économique du Canada.

<sup>8</sup> En 2010-2011, Passeport Canada a généré des revenus de 269,5 millions de dollars et a dépensé 286,3 millions de dollars pour la prestation de son programme. Le coût net de son programme s'est élevé à 16,8 millions de dollars. Le total des autorisations de 132,9 millions de dollars provient de surplus antérieurs ainsi que d'une autorisation de prélèvement qu'a approuvée le Parlement. Grâce au mécanisme des fonds renouvelables, Passeport Canada peut reporter ces autorisations et ainsi pallier aux déficits futurs anticipés de même que poursuivre la mise en œuvre du passeport électronique en 2011-2012 et 2012-2013.

(en millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2009-2010	2010-2011				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
3.1 – La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale	370,0	322,5	356,1	343,6	309,9	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
3.2 – La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger	518,5	517,5	531,9	551,5	494,6	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Total	888,5	840,0	888,0	895,1	804,5	

(en millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2009-2010	2010-2011			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Services internes	93,5	82,1	87,4	155,4	152,6 <sup>9</sup>

## 1.7 Profil de dépenses

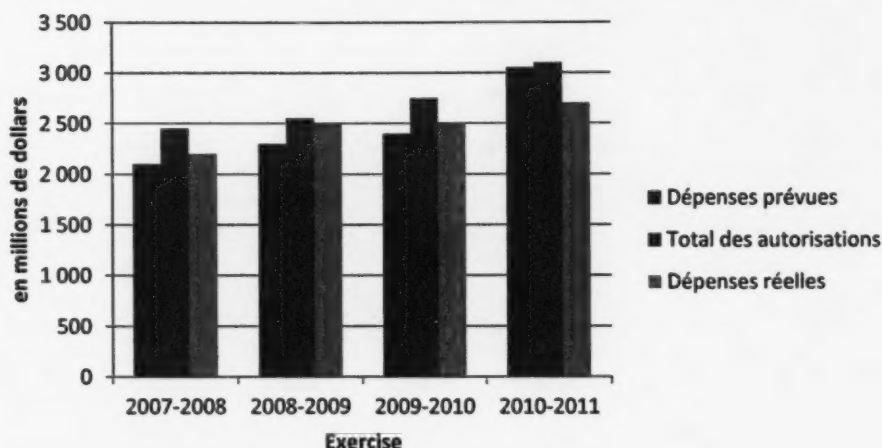
Le graphique ci-dessous présente de l'information tendancielle sur les dépenses réelles, les dépenses prévues et le total des autorisations du Ministère pour les exercices allant de 2007-2008 à 2010-2011. Ce profil des dépenses comprend les montants de Passeport Canada mais exclut les montants relatifs au Compte du Canada d'Exportation et développement Canada (EDC)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> L'écart de 65,2 millions de dollars entre les dépenses prévues (87,4 millions de dollars) et les dépenses réelles (152,6 millions de dollars) est attribuable principalement aux modifications apportées à la manière de présenter les dépenses au titre de l'architecture des activités de programme du Ministère.

<sup>10</sup> Les montants concernant EDC (Compte du Canada) sont présentés à la section 1.6 (Sommaire du rendement) et à la section 2.2.1 (Commerce international).



### Dépenses et autorisations du MAECI (à l' exclusion d'EDC)



Pour 2010-2011, le total des dépenses réelles de 2 705,1 millions de dollars n'a pas dépassé le total des autorisations accordées par le Parlement. Les écarts entre les dépenses prévues et les autorisations sont attribuables aux changements au plan ministériel après l'approbation par le Conseil du Trésor ainsi que de nouvelles initiatives ponctuelles durant l'exercice. Plus particulièrement, l'écart de 77,6 millions de dollars observé entre les dépenses prévues (3 044,8 millions de dollars) et le total des autorisations (3 122,4 millions de dollars) est attribuable à l'affectation au MAECI d'une nouvelle somme de 265,6 millions de dollars, laquelle est atténuée par un écart de 188,1 millions de dollars par rapport aux 321 millions de dollars prévus en dépenses brutes pour Passeport Canada et ses autorisations nettes non utilisées de 132,9 millions de dollars.

Les initiatives les plus importantes pour lesquelles le MAECI a reçu de nouveaux fonds en 2010-2011 sont les suivantes :

- 130,7 millions de dollars pour le règlement suivant la plainte d'Abitibi-Bowater Inc. en vertu du chapitre 11 de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) concernant l'expropriation des actifs de l'entreprise à Terre-Neuve-et-Labrador;
- 68,0 millions de dollars pour l'organisation des sommets du G-8 et du G-20 de 2010;
- 50,3 millions de dollars pour le soutien des employés à l'étranger des ministères partenaires;
- 14,0 millions de dollars pour le resserrement de la sécurité dans les missions à l'étranger.

Les écarts entre le total des autorisations et les dépenses réelles sont attribuables aux éléments suivants :

- un excédent de 106,4 millions de dollars, lié à la réduction de la quote-part estimée du financement du Canada à des organisations internationales et le profit connexe d'opérations de change;
- un excédent de 50,6 millions de dollars, lié à l'organisation des sommets du G-8 et du G-20;
- un excédent de 43,7 millions de dollars pour le report de la relocalisation de la chancellerie de Moscou, et des excédents attribuables aux retards dans la mise en œuvre d'autres projets d'immobilisations;
- un excédent de 40,9 millions de dollars de profits en devises à la suite d'opérations de change dans les missions à l'étranger;
- un excédent de 20,4 millions de dollars, lié aux fonds versés par d'autres ministères pour le personnel à l'étranger et aux retards dans la création de postes à l'étranger;
- un excédent de 14,8 millions de dollars, lié aux frais du litige touchant le bois d'œuvre résineux;

- un solde de 116,1 millions de dollars a été reporté au prochain exercice au moyen du fonds renouvelable de Passeport Canada, soit les autorisations financières (132,9 millions de dollars) de l'organisme pour 2010-2011 moins le coût net réel du programme (16,8 millions de dollars).

Une analyse tendancielle révèle que les niveaux des dépenses en 2008-2009 et 2009-2010 ont été généralement semblables. Cependant, l'exercice 2010-2011 a été marqué par une légère hausse de 188,2 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique en grande partie par de nouvelles dépenses comme le financement du règlement de la demande en vertu du chapitre 11 de l'ALENA (130,7 millions de dollars), les fonds pour les employés à l'étranger d'autres ministères (37,3 millions de dollars), les fonds pour le renforcement de la sécurité dans les missions à l'étranger (9,2 millions de dollars), et l'aide financière au Pakistan après les inondations de 2010 (6,2 millions de dollars).

Le profil des dépenses est présenté par activité de programme à la section 1.6. Sommaire du rendement.

#### **Plan d'action économique du Canada—Compte du Canada**

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont affecté 14,5 milliards de dollars aux efforts de restructuration et de renouvellement de l'industrie automobile canadienne.

Tel que rapporté en 2009-2010, 13,7 milliards de dollars ont été dépensés (2,9 milliards de dollars en aide à Chrysler Canada et 10,8 milliards de dollars pour General Motors du Canada). Le tiers de cette aide est venue de l'Ontario et les deux tiers ont été fournis par le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du Compte du Canada.

Du montant de 2,9 milliards de dollars consenti à Chrysler en prêts et billets à ordre par les gouvernements du Canada et de l'Ontario, en avril 2009, une somme de 1,6 milliard de dollars a été versée à Chrysler Canada et de 1,3 milliard de dollars à OldCarco (ancien nom de Chrysler), qui a eu recours à la protection de la loi sur les faillites. Chrysler Group LLC a cessé d'avoir recours à cette protection le 10 juin 2009. Le 24 mai 2011, Chrysler Canada avait remboursé intégralement sa dette, y compris les frais et les intérêts. En reconnaissance de leur aide financière, le Canada et l'Ontario ont reçu une participation dans Chrysler qui se situe actuellement à 1,5 p. 100 après dilution totale. Ces actions sont détenues par la Corporation de développement des investissements du Canada, une société d'État sous la responsabilité du ministre des Finances.

La totalité de la somme de 10,8 milliards de dollars promise à General Motors par le Canada et l'Ontario a été déboursée. General Motors a cessé d'avoir recours à la protection sur les faillites le 10 juillet 2009. Le Canada et l'Ontario ont reçu une participation totale de 11,7 p. 100 dans l'entreprise restructurée, ainsi que des actions privilégiées d'une valeur de 403 millions de dollars américains. Le 20 avril 2010, General Motors avait remboursé intégralement, avant l'échéance, le prêt provisoire de 1,5 milliard de dollars consenti par le Canada et l'Ontario. Le gouvernement du Canada a commencé à réduire le nombre d'actions qu'il détient dans General Motors. Lors du premier appel public à l'épargne lancé par General Motors, en novembre 2010, le Canada a vendu plus de 35 millions d'actions, à 33 \$US l'unité, pour des recettes brutes de 1,15 milliard de dollars américains, ce qui a réduit à 9,34 p. 100 la part d'actions de General Motors détenue par le Canada.

### **1.8 Budget principal des dépenses par crédit voté**

Pour obtenir des renseignements sur les crédits ou les dépenses législatives du Ministère, prière de consulter les Comptes publics du Canada de 2010-2011 (volume II). On peut consulter une version électronique des Comptes du Canada dans le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, à la page des Comptes du Canada de 2010<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html)

## Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

### 2.1 Résultat stratégique 1 : Le programme international du Canada

**Description :** le résultat stratégique 1 fait en sorte que le programme international soit modelé sur les bénéfices et les avantages du Canada, conformément aux valeurs et aux intérêts du pays. Il comprend l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes d'affaires étrangères et de commerce international pour atteindre les grands objectifs internationaux du Canada. Deux activités de programme contribuent à ce résultat stratégique : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales ainsi que Diplomatie et défense des intérêts.

#### 2.1.1 Activité de programme 1.1 : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales

**Description :** cette activité de programme consiste à fournir des orientations stratégiques, du renseignement et des conseils, notamment à assurer l'intégration et la coordination des politiques étrangères et économiques internationales du Canada<sup>12</sup>.

**Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)**

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
215,4	281,8	226,6

**Ressources humaines 2010-2011 (ETP)**

Prévues	Réelles	Écart
658	675	17

Résultat attendu	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
Le gouvernement du Canada dispose de l'information, du renseignement et des conseils requis pour prendre des décisions éclairées en ce qui concerne les politiques, les programmes et les priorités touchant aux affaires étrangères et à l'économie internationale.	Degré de satisfaction du gouvernement à l'égard de l'information, du renseignement et des conseils.	Niveau de satisfaction important	L'utilisation et l'approbation des conseils fournis par le Ministère, par exemple en déterminant les priorités stratégiques pour les sommets du G-8 et du G-20, la stratégie de participation parlementaire proposée pour l'Union européenne (UE), et la stratégie pangouvernementale à l'égard du Soudan, ont démontré un taux élevé de satisfaction.
	Évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) : composantes de gestion (CG) 4 (Efficacité de la contribution extraorganisationnelle) et 5 (Qualité de l'analyse dans les présentations au Conseil du Trésor).	Les résultats découlant de l'évaluation fondée sur le CRG sont de niveau « acceptable » ou supérieur.	CRG VIII, CG 4 : le MAECI a reçu une cote « acceptable », nonobstant le changement apporté à la composition de cette CG.  CRG VIII, CG 5 : n'est plus évaluée par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

<sup>12</sup> La description complète des activités de programme figure au Budget principal des dépenses de 2010-2011 ([www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20102011/me-bpd/fact-aeci-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20102011/me-bpd/fact-aeci-fra.asp))



### Récapitulatif du rendement et analyse de l'activité de programme

Le processus du G-8 et du G-20 a bénéficié de la prestation de conseils stratégiques intégrés aux hauts fonctionnaires canadiens du G-8 et du G-20. Le MAECI, en collaboration avec Finances Canada, a piloté l'élaboration des priorités stratégiques du Canada pour les sommets du G-8 et du G-20, notamment s'attaquer aux déséquilibres économiques et financiers à l'échelle mondiale, atteindre les objectifs d'assainissement budgétaire, intégrer les enjeux de développement international au sein du G-20, porter une attention particulière à la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, et agir contre les risques au chapitre de la sécurité liés au crime organisé et au terrorisme.

Une stratégie de participation parlementaire pour l'UE a été conçue et mise en œuvre en vue de faire progresser les relations bilatérales Canada-UE et les intérêts canadiens, tout particulièrement à l'appui des négociations entre le Canada et l'UE en vue d'un accord économique et commercial global.

Le Ministère a entrepris un travail stratégique entourant des dossiers prioritaires en Afrique subsaharienne, y compris :

- création d'un cadre pour intensifier les liens entre le Canada et l'Union africaine;
- élaboration d'une stratégie pangouvernementale pour le Soudan, notamment le soutien de l'élection nationale d'avril 2010, du référendum de janvier 2011 sur l'indépendance du Soudan du Sud et le processus de paix du Darfour;
- mise au point de la réponse du Canada à la crise en Côte d'Ivoire et la prestation de conseils stratégiques aux ministères partenaires au chapitre du soutien électoral et de l'aide humanitaire durant la période de transition du Niger;
- contribution au renforcement des capacités régionales de lutte contre le terrorisme au Sahel.

Le MAECI a fourni du renseignement et prodigué des conseils stratégiques en vue de mettre au point la réponse du gouvernement face aux mouvements démocratiques naissants au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, et il a élaboré une stratégie régionale afin d'orienter la réponse du gouvernement aux révoltes dans le monde arabe.

En préparation à la transition en 2011 de la mission du Canada en Afghanistan, le MAECI a aidé à élaborer, pour les trois prochaines années, une stratégie intégrée touchant le rôle du Canada, laquelle sera axée sur quatre principaux thèmes :

- investir dans l'avenir des enfants et des jeunes de l'Afghanistan en élaborant des programmes d'éducation et de santé et en améliorant la vie des Afghans, en particulier celle des femmes et des enfants;
- renforcer la sécurité, la primauté du droit et le respect des droits de la personne en fournissant jusqu'à 950 formateurs militaires, du personnel de soutien et environ 45 policiers civils canadiens pour appuyer et former les Forces de sécurité nationale afghanes;
- promouvoir la diplomatie régionale;
- contribuer à la prestation d'aide humanitaire.

Le Comité des sous-ministres sur les tendances mondiales, les affaires étrangères et la défense, coprésidé par le sous-ministre des Affaires étrangères, a examiné les tendances internationales, comme les rapports de force changeants sur la scène mondiale et les menaces possibles pour la stabilité internationale, et a formulé des recommandations en vue de rendre encore plus cohérentes les relations internationales du Canada, y compris un engagement plus marqué envers les économies émergentes et l'adaptation à un monde de plus en plus interdépendant.

La parution de l'édition 2010 des publications *Le commerce international du Canada* et *Les recherches en politique commerciale* a fourni une analyse solide, et s'appuyant sur des faits, du rendement du Canada sur le plan commercial, élément essentiel pour l'élaboration de la politique commerciale compte tenu du contexte économique international qui évolue rapidement. Une évaluation de l'impact économique du Service des

délégués commerciaux (SDC) a montré que chaque dollar investi dans le SDC entraîne une hausse de 27 \$ des exportations.

### Leçons apprises

Conscient de l'importance du réseau des missions, le Ministère a bonifié ses capacités en matière de politiques par une plus grande participation des missions à l'élaboration des politiques. Par exemple, les chefs de missions canadiennes à l'étranger ont donné de l'information aux organismes décisionnels du Ministère comme le Conseil des politiques et des programmes, ce qui s'est révélé extrêmement utile au cours des préparatifs des sommets du G-8 et du G-20. De même, le MAECI a appliqué les principes d'innovation ouverte du secteur privé à son processus d'élaboration de politiques par le truchement d'environ 60 activités d'information, de tables rondes sur la formulation de politiques, de séances de groupes de travail, de documents, de rapports et de discussions par voie électronique.

Tirant parti de la rétroaction des évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion de 2010, le Ministère a déployé des efforts en vue d'améliorer ses fonctions de gestion des risques et de planification, notamment une concordance accrue entre les ressources et les priorités, et une meilleure intégration des principales fonctions habilitantes à la planification ministérielle, comme les ressources humaines ainsi que la technologie de l'information et la gestion de l'information.

### 2.1.2 Activité de programme 1.2 : Diplomatie et défense des intérêts

**Description :** cette activité de programme consiste à mobiliser les acteurs internationaux et à exercer une influence auprès d'eux, de même qu'à exécuter des programmes et des fonctions diplomatiques sur la scène internationale. Elle permet au Canada de faire valoir ses politiques internationales auprès d'interlocuteurs étrangers, au Canada et à l'extérieur du pays, et ainsi, de s'acquitter des rôles et des responsabilités que confèrent le mandat et les fonctions diplomatiques d'un ministère des affaires étrangères et du commerce international.

#### Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
1 214,9	1 413,3	1 271,5

#### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
1 592	1 824	232 <sup>13</sup>

Résultat attendu	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
Les programmes et les efforts diplomatiques du Canada mobilisent et influencent les acteurs internationaux en vue de protéger les valeurs et les intérêts canadiens et d'accroître l'appui à leur endroit.	Expression des priorités stratégiques du Canada en matière d'affaires étrangères et d'économie internationale dans les actions, les décisions, les déclarations et les accords bilatéraux et multilatéraux.	Niveau de soutien important	Un très grand soutien a été accordé aux positions canadiennes au sein de la communauté internationale, par exemple l'appui reçu par l'Initiative de Muskoka sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, et l'adoption aux Nations Unies de la résolution annuelle sur les droits de la personne en Iran, parrainée par le Canada. Le Canada a échoué dans sa tentative d'obtenir un siège au Conseil de sécurité des Nations Unies.
	Efficacité des programmes	Efficacité	Tous les projets planifiés ont été

<sup>13</sup> Une capacité de pointe a été nécessaire pour l'accueil des sommets du G-8 et du G-20, soit un ajout de 219 ETP temporaires.

	pour atteindre les résultats et se conformer aux priorités.	du Programme	achevés dans les délais ou avant.
--	---	--------------	-----------------------------------

## Récapitulatif du rendement et analyse de l'activité de programme

### *Contribution à la prospérité canadienne*

En conformité avec la Stratégie commerciale mondiale du MAECI, les négociations en vue de conclure un accord économique et commercial global avec l'Union européenne ont considérablement avancé. Ainsi, quatre cycles de négociations ont eu lieu en 2010-2011, et des progrès ont été accomplis dans chaque domaine de travail.

Dans la foulée du *Rapport du groupe d'étude conjoint Canada-Inde : Un examen de la faisabilité d'un accord de partenariat économique global* (APEG), le Canada et l'Inde ont amorcé des négociations en vue d'un APEG en novembre 2010. D'après le rapport, la libéralisation du commerce pourrait insuffler au moins 6 milliards de dollars à l'économie canadienne et accroître les échanges bilatéraux avec l'Inde de 50 p. 100.

D'autres avancées ont été réalisées en ce qui concerne un programme ambitieux de négociations bilatérales en vue d'accords de libre-échange et d'autres accords économiques, notamment :

- la signature d'un accord de libre-échange avec le Panama; des négociations ont été amorcées concernant des accords bilatéraux de libre-échange avec le Maroc, le Honduras et l'Ukraine; et une étude conjointe a été entreprise pour examiner les possibilités d'un accord de partenariat économique avec le Japon;
- des progrès ont été accomplis à l'égard de la ratification d'accords de promotion et de protection de l'investissement étranger (APIE) avec le Koweït, Bahreïn, la République tchèque, la Lettonie, la Roumanie et la Slovaquie; les négociations se sont poursuivies en vue d'un APIE avec la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Vietnam, la Mongolie et la Tanzanie; de nouvelles négociations ont été amorcées en vue d'un APIE avec le Mali; et des progrès ont été accomplis en vue de l'amorce de nouvelles négociations avec le Pakistan, le Ghana, le Kazakhstan et le Cameroun;
- des accords sur les services aériens de type « ciel ouvert » ont été conclus avec la Suisse, la Jamaïque, Trinité-et-Tobago et le Brésil; des accords élargis sur les services aériens ont été conclus avec l'Égypte et l'Algérie; et un premier accord sur les services aériens a été signé avec le Qatar.

Au cours de la première année complète de gestion par le MAECI de la version modifiée du Programme de coopération pour l'investissement, environ 6 millions de dollars des 20 millions de dollars de fonds disponibles ont été distribués pour appuyer les investissements du secteur privé dans les pays en développement. Ce manque à dépenser devrait diminuer considérablement en 2011-2012 avec l'élaboration d'un plan de commercialisation plus concerté et l'achèvement d'un certain nombre d'activités financées.

### *Contribution à la gouvernance, à la stabilité et à la sécurité à l'échelle mondiale*

Dans le cadre du G-8, à la suite du lancement de l'Initiative de Muskoka sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, une somme de 7,3 milliards de dollars a été amassée en vue de l'amélioration de la vie des femmes et des enfants dans les pays en développement. Pour améliorer l'efficacité du G-8, le Canada a présenté un premier compte rendu des activités du G-8; désormais, les rapports présenteront une mise en œuvre d'engagements relatifs au développement, des évaluations des résultats des mesures prises dans le cadre du G-8 et la description des leçons apprises.

À titre de coprésident avec l'Inde du groupe de travail du G-20 sur le Cadre pour une croissance forte, durable et équilibrée, le Canada a piloté les efforts pour la définition d'objectifs d'assainissement des finances publiques afin d'atténuer les préoccupations suscitées par les difficultés financières de pays névralgiques. D'autres accords de premier plan ont été conclus dans le cadre du G-20 :

- l'accélération de la réforme du Fonds monétaire international pour que celui-ci soit plus représentatif des économies émergentes;

- l'augmentation des immobilisations au sein des institutions financières internationales pour appuyer le développement économique régional en période de reprise économique mondiale lente et inégale.

Aux Nations Unies, le Canada a piloté le parrainage d'une résolution sur la situation des droits de la personne en Iran à l'Assemblée générale de l'ONU de 2010, résolution qui a recueilli un nombre d'appuis sans précédent depuis que le Canada a pris la tête de cette initiative en 2003. Cette résolution a contribué à maintenir l'attention internationale sur la situation des droits de la personne en Iran, à demander au gouvernement iranien de rendre des comptes pour les violations flagrantes des droits de la personne, et à rappeler aux citoyens iraniens que la communauté internationale appuie leur lutte pour le respect des droits fondamentaux de la personne.

Malgré l'appui d'un grand nombre de pays, la candidature du Canada n'a pas été retenue pour l'obtention d'un siège non permanent au Conseil de sécurité des Nations Unies pour 2011-2012. Le Canada a mené une campagne conforme à ses principes, s'inspirant de ses valeurs de démocratie, de liberté, de respect des droits de la personne et d'application de la règle de droit.

Le MAECI a atteint ou dépassé ses objectifs d'appui de la mission afghane concernant les projets de formation et d'infrastructure dans les secteurs de la police, de la justice et des services correctionnels, la gestion frontalière et les initiatives gouvernementales afghanes à l'échelle nationale et provinciale visant à encourager la réconciliation politique. Notamment, le Canada a facilité le Processus de coopération entre l'Afghanistan et le Pakistan (anciennement le Processus de Dubaï), qui a mené à un dialogue et à un accord de gestion transfrontaliers entre l'Afghanistan et le Pakistan en vue de coordonner des plans d'infrastructure à des postes frontaliers cruciaux, et d'organiser des visites réciproques et une formation mixte pour partager des pratiques exemplaires et tisser des liens.

Par l'intermédiaire du Fonds pour la paix et la sécurité mondiales et du Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes, le Canada a aidé le gouvernement de l'Afghanistan et la société civile à accroître la sécurité et la stabilité en Afghanistan. En collaboration avec les alliés du Canada, le MAECI a atteint ou dépassé la grande majorité des points de référence en matière d'équipement, d'infrastructure, de renforcement des capacités institutionnelles et de formation ou de mentorat.

De même, le Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes a appuyé les engagements internationaux en matière de lutte au terrorisme en fournissant une aide au chapitre du renforcement des capacités à d'autres États afin de prévenir les activités terroristes ou d'y faire obstacle.

Le Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction (GTSR) a permis d'intervenir rapidement lors de crise internationales, comme le séisme de 2010 en Haïti. De même, le GTSR a contribué au déploiement de 286 agents de la Gendarmerie royale du Canada à diverses missions de maintien de la paix, notamment en Afghanistan, et il a élaboré un cadre pangouvernemental pour appuyer le déploiement d'experts civils.

Le Programme de partenariat mondial a aidé le Canada à respecter ses engagements sur le plan de la paix et de la sécurité pris lors du Sommet de Muskoka en 2010, notamment les efforts continus en ex-Union soviétique pour démanteler des sous-marins nucléaires, renforcer la sécurité nucléaire et radiologique, embaucher des scientifiques possédant une double expertise sur le plan chimique, biologique, radiologique et nucléaire, et contrer des menaces chimiques et biologiques.

#### **Promouvoir les intérêts régionaux**

La région

Le MAECI a appuyé l'initiative *Par-delà la frontière : une vision commune de la sécurité et de la compétitivité économique à l'intérieur du périmètre*, qui crée un nouveau cadre permettant au Canada et aux États-Unis de s'attaquer conjointement aux problèmes de sécurité tout en soutenant la création d'emplois et la prospérité économique.

De même, le Ministère a prêté son soutien à quelques autres initiatives Canada-États-Unis de premier plan, portant sur des enjeux réglementaires, les marchés publics et la frontière, par exemple :



- la création du Conseil de coopération Canada-États-Unis en matière de réglementation pour augmenter la transparence et la coordination de la réglementation entre les deux pays et pour réduire les obstacles réglementaires au commerce;
- l'examen des possibilités pour approfondir les engagements en matière d'acquisition pris dans le cadre de l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis, conclu en février 2010;
- la gestion des dossiers canado-américains liés aux eaux transfrontalières, notamment le règlement du dossier du bassin de la rivière Flathead, et l'obtention d'un report en 2013 de la mise en œuvre dans l'État de New York de règlements concernant l'eau de ballast pour les navires existants;
- les efforts de promotion du projet de pipeline Keystone XL, qui ont entraîné l'adhésion de nouveaux alliés pour le projet comme des gouverneurs et des maires importants.

Le Canada a été l'hôte de la réunion des ministres des Affaires étrangères de l'Amérique du Nord, en décembre 2010, renforçant la coopération trilatérale sur des enjeux comme la sécurité en Amérique centrale, l'aide pour Haïti, la compétitivité, la cybersécurité, l'utilisation libre d'Internet et la protection de la vie privée, et l'énergie et l'environnement.

Lors de la rencontre ministérielle Canada-États-Unis-Mexique de la Commission du libre-échange de l'ALENA, en janvier 2011, les pays ont convenu de réduire davantage les obstacles au commerce. Un accord préliminaire a été conclu sur des modifications des règles d'origine de l'ALENA et sur des façons d'aider les petites et moyennes entreprises à tirer avantage de l'ALENA.

Lors de la visite au Canada du président mexicain Felipe Calderón, en mai 2010, le Canada et le Mexique ont annoncé la mise au point d'un nouveau plan d'action commun et des initiatives bilatérales sur le transport aérien, les jeunes et le renforcement des capacités de lutte contre la criminalité, en vue de resserrer encore les liens entre les deux pays.

Le Ministère a continué de mettre en œuvre sa Stratégie pour les Amériques, axée sur trois objectifs qui se renforcent mutuellement : gouvernance démocratique, prospérité et sécurité. L'Unité andine pour la gouvernance démocratique du MAECI, située au Pérou, a contribué à la réalisation de l'objectif central de promotion de la démocratie de sa Stratégie pour les Amériques, traduisant les politiques canadiennes au chapitre du soutien de la démocratie en activités concrètes au Pérou, en Équateur, au Venezuela et en Bolivie, entre autres par l'augmentation de la participation des jeunes aux élections et par l'élimination des nouvelles menaces à la liberté d'expression.

Le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité du MAECI a appuyé le jalon de la Stratégie pour les Amériques ayant trait à la sécurité en fournissant plus de 13 millions de dollars en assistance technique et pour des initiatives de renforcement des capacités dans la région.

#### L'Europe

Le travail réalisé sur le plan diplomatique et de la défense des intérêts a contribué aux progrès dans les négociations entre le Canada et l'UE sur un accord économique et commercial global. Outre cet accord, le Sommet Canada-UE de mai 2010 a porté principalement sur des enjeux mondiaux comme la situation en Haïti, les changements climatiques, la situation financière internationale, le G-8 et le G-20, ainsi que la paix et la sécurité mondiales.

L'équipe européenne de promotion des sables bitumineux du MAECI, que dirige le haut-commissariat à Londres, a continué de défendre les intérêts du Canada sur le plan des sables bitumineux, notamment en soulevant des préoccupations à propos de mesures découlant de la Directive sur la qualité des carburants, une norme de l'Union européenne sur le carburant à faible teneur en carbone, qui pourraient avoir des effets discriminatoires.

#### Le Moyen-Orient et l'Afrique

Au Moyen-Orient, le MAECI a poursuivi la mise en œuvre du programme d'aide du Canada de 300 millions de dollars en cinq ans pour appuyer la réforme palestinienne, a continué de soutenir de façon

vigoureuse l'État d'Israël et a milité en faveur d'un règlement du conflit israélo-arabe qui reconnaît l'existence de deux États.

Le MAECI a fourni des conseils stratégiques et un soutien diplomatique aux fins de la réponse du gouvernement du Canada aux mouvements démocratiques en Égypte et en Afrique du Nord. Le Ministère a contribué à la prise en charge des citoyens en Égypte et dans la région en appuyant, par l'intermédiaire de Droits et Démocratie, un projet visant à former plus d'une centaine de blogueurs et de journalistes politiques de l'Égypte et de la région, une initiative d'une importance particulière compte tenu du rôle primordial des médias sociaux dans les révoltes du monde arabe.

Au Soudan du Sud, la fourniture de matériel de communication et la prestation de cours de formation pour les policiers ont aidé les citoyens des 79 comtés à voter lors du référendum sur l'indépendance.

Le MAECI a appuyé la mise en œuvre d'un mécanisme régional de certification des minéraux sous l'égide de la Conférence internationale de la région des Grands Lacs et l'Organisation de coopération et de développement économiques en vue d'appuyer la paix et la stabilité dans la région des Grands Lacs de l'Afrique.

#### **L'Asie**

Lors de la visite de juin 2010 du président chinois Hu Jintao au Canada, la Chine et le Canada ont signé plusieurs ententes pour renforcer les relations économiques et diplomatiques entre les deux pays, notamment un accord permettant la réintroduction sur le marché chinois du bœuf canadien et plusieurs accords dans les secteurs du voyage et du tourisme, de la protection de l'environnement et de la conservation de l'énergie ainsi que de la lutte contre la criminalité.

Lors de la visite au Canada, en juin 2010, du premier ministre Manmohan Singh de l'Inde, les deux pays ont signé un accord de coopération concernant l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire ainsi que des accords dans les domaines du commerce, de l'investissement, de l'éducation et de la culture.

Le Canada a réussi à obtenir un engagement des dirigeants de la Coopération économique Asie-Pacifique afin qu'ils s'abstiennent d'imposer de nouvelles restrictions à l'exportation et qu'ils collaborent à une réforme structurelle. De plus, le MAECI a conclu les négociations sur le texte d'une déclaration conjointe entre le Canada et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est sur le commerce et l'investissement, une étape importante en vue du resserrement des liens économiques avec l'Asie du Sud-Est, une région en pleine expansion.

Le Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes a poursuivi la formation des premiers répondants de quatre pays de l'Asie du Sud-Est – les Philippines, l'Indonésie, la Malaisie et la Thaïlande – dans les domaines chimique, biologique, radiologique et nucléaire. Depuis 2006, ce programme a formé quelque 4 400 premiers répondants.

Le MAECI a continué de militer en faveur d'un plus grand respect des droits de la personne en Birmanie, en Iran, en Corée du Nord, en Chine, au Sri Lanka, au Pakistan et au Vietnam, faisant savoir aux dirigeants de ces pays que le Canada et la communauté internationale s'opposent à leur comportement au chapitre des droits de la personne. À l'Assemblée générale de l'ONU, le Canada a coparrainé la résolution de 2010 sur la situation des droits de la personne en Birmanie, et il a fait part de ses préoccupations concernant les violations des droits de la personne dans ce pays au Conseil des droits de l'homme à Genève.

#### ***Défendre les intérêts du Canada en ce qui concerne l'environnement, l'énergie et l'Arctique***

L'Énoncé de la politique étrangère du Canada pour l'Arctique a été dévoilé en août 2010. Le document énonce les quatre piliers de la Stratégie pour le Nord du Canada : exercice de la souveraineté, promotion du développement économique et social, protection du patrimoine environnemental et un contrôle accru accordé aux habitants du Nord sur leur destinée économique et politique.

Le MAECI s'est employé à renforcer les capacités du Conseil de l'Arctique et à tirer parti du Centre international canadien pour la région de l'Arctique afin de défendre les intérêts canadiens au regard de

l'Arctique dans les capitales des États membres du Conseil de l'Arctique et pour faciliter les négociations en vue d'un accord en matière de recherche et de sauvetage dans l'Arctique.

En octobre 2010, les cinq pays côtiers de l'océan Arctique, sous la direction du Canada, ont établi la Commission hydrographique de la région de l'Arctique pour approfondir les connaissances sur les caractéristiques de l'océan Arctique et de son littoral.

Dans le domaine de l'énergie, le MAECI a continué de jouer un rôle prépondérant et d'appuyer les principaux partenaires, comme les États-Unis, la Russie et le Japon, par l'entremise de tribunes comme l'Agence internationale de l'énergie, le Forum international de l'énergie, le Groupe de travail sur l'énergie de la Coopération économique Asie-Pacifique. Le Canada a signé la nouvelle Charte du Forum international de l'énergie en février 2011, et a commencé à verser une contribution financière régulière à ce mécanisme pour le dialogue entre les États producteurs d'énergie et les pays consommateurs.

Le Canada a poursuivi les négociations visant à élaborer un nouveau régime mondial de lutte contre les changements climatiques, pour l'après-2012, qui soit à la fois complet, équitable et efficace. Le Canada a adopté les Accords de Cancun, comportant un cadre d'adaptation aux changements climatiques, un mécanisme de transfert de technologie et l'établissement d'un fonds vert pour le climat. En 2010-2011, le Canada a versé 400 millions de dollars de nouveaux fonds additionnels pour aider les pays en développement à s'attaquer aux problèmes des changements climatiques.

#### ***Soutien aux visites***

Un programme sans précédent de visites officielles a contribué à approfondir et à élargir les relations du Canada au chapitre de la politique étrangère et du commerce à une étape cruciale de la reprise économique mondiale. Le MAECI a coordonné 44 visites officielles, d'État ou de travail ainsi que la participation du Canada à 123 visites bilatérales et multilatérales et à des sommets à l'étranger, comportant la présence du gouverneur général, du premier ministre et de ministres du portefeuille.

#### ***Leçons apprises***

L'expérience du MAECI lors des sommets du G-8 et du G-20 a fait ressortir l'importance de la participation pangouvernementale à l'élaboration de positions de principe.

Pour mener à bien l'ambitieux programme commercial du Canada, le Ministère devra continuer d'adapter à la situation sa méthode entourant les négociations commerciales. Par exemple, lorsque le Canada collabore avec des pays qui n'ont jamais négocié d'accords de libre-échange ou qui ne connaissent pas sa façon de procéder, assumer la direction de la gestion et de l'administration du processus de négociations tend à améliorer son efficacité et son efficience.

Le recours régulier à des vidéoconférences a été efficace pour l'avancement d'enjeux précis dans la négociation d'accords de libre-échange.

## 2.2 Résultat stratégique 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens

**Description :** le résultat stratégique 2 fait en sorte que les Canadiens reçoivent des services commerciaux, consulaires et de passeport et qu'ils en soient satisfaits. Ce résultat stratégique bénéficie du soutien de trois activités de programme : Commerce international, Affaires consulaires et Passeport Canada.

### 2.2.1 Activité de programme 2.1 : Commerce international

**Description :** cette activité de programme vise à étendre la participation des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux et à intensifier leurs relations avec des partenaires commerciaux internationaux, tout en faisant la promotion du Canada en tant qu'endroit et partenaire concurrentiels pour l'investissement, l'innovation et la production à valeur ajoutée.

**Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)**

	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Composante MAECI	248,5	180,4	178,3
EDC (Compte du Canada)	167,0	13 154,5	-1 451,5
Total	415,5	13 334,9	-1 273,2

**Ressources humaines 2010-2011 (ETP)**

	Prévues	Réelles	Écart
Composante MAECI	1 603	1 647	44
EDC (Compte du Canada)	-	-	-
Total	1 603	1 647	44

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
Les exportateurs, les innovateurs et les investisseurs canadiens ont accru leurs efforts de développement commercial à l'international.	Pourcentage des clients et des partenaires qui ont activement cherché à conclure un accord commercial dans un marché où ils ont fait appel au soutien du Service des délégués commerciaux.	50 % des clients aidés cherchant activement des débouchés dans un marché cible.	57 % des répondants du sondage de la clientèle du SDC en 2010-2011 ont déclaré qu'ils explorent activement un débouché commercial dans un marché où ils ont fait appel au soutien du SDC. (Ceci représente une augmentation de 42 % par rapport au vaste sondage de la clientèle du SDC de 2009.)
L'investissement étranger direct dans des secteurs proactifs et en provenance des principaux marchés auxquels contribue le MAECI a augmenté en nombre et en valeur.	Nombre et valeur des investissements étrangers directs réalisés dans les secteurs proactifs et en provenance des principaux marchés auxquels a contribué le MAECI.	Nombre : 106	Le MAECI a facilité avec succès 145 investissements pour de nouvelles installations et l'expansion d'installations au cours de l'exercice 2010-2011, soit une augmentation de 38 % par rapport à l'année précédente et une valeur estimative totale de 7 milliards de dollars (fondé sur 52 % des entreprises faisant rapport au MAECI).
Des services de commerce international de toute première qualité sont offerts aux	Pourcentage des clients qui se disent très satisfaits de la qualité des services dispensés	SDC : 70 % Contrôles à l'exportation et à	78 % des répondants du sondage de la clientèle du SDC se sont dits satisfaits des services fournis par le SDC au Canada ou à l'étranger. Ce pourcentage



exportateurs, aux importateurs, aux investisseurs et aux innovateurs canadiens.	par le Ministère.	l'importation : mettre au point des données de référence.	a augmenté légèrement tout au long de l'année et en particulier par rapport au sondage auprès de la clientèle mené en novembre 2009, alors que le taux de satisfaction était de 66 %. Contrôles à l'exportation et à l'importation : en 2011-2011, on a sondé une approche en matière de sondages auprès des clients et celle-ci sera peaufinée au cours de la prochaine année. Le Ministère a satisfait aux normes de service 99 p. 100 du temps : il a délivré les licences non acheminées dans un délai de 15 minutes suivant la présentation de la demande, et a traité les autres demandes dans un délai de quatre heures.
---	-------------------	---	--

#### Récapitulatif du rendement et analyse des activités de programme

Le MAECI a poursuivi la mise en œuvre de la Stratégie commerciale mondiale (SCM), annoncée dans le *Budget* de 2007, qui cherche à définir le Canada comme un partenaire de choix pour le commerce international et à améliorer l'accès des entreprises canadiennes aux marchés, aux immobilisations, aux technologies et aux personnes de talent à l'échelle mondiale. Le MAECI a continué d'appliquer le modèle axé sur le commerce d'intégration, dont les activités liées au commerce, à l'investissement et à l'innovation ainsi que les stratégies sectorielles mondiales sont offertes sous forme de services combinés à n'importe quel point de service du réseau.

À l'appui de la SCM, le Service des délégués commerciaux du Canada a offert des programmes et des services par l'intermédiaire d'un réseau de délégués commerciaux en poste dans plus de 150 villes à l'étranger et 18 bureaux régionaux situés dans chaque province canadienne. Pour l'année écoulée, le Ministère a atteint toutes ses cibles de rendement sur le plan du commerce international.

Prenant acte de l'importance des marchés émergents et en croissance, en 2010-2011 le MAECI a ouvert six missions et a déménagé sa mission au Kazakhstan d'Almaty à Astana afin d'améliorer le service à la clientèle. Le MAECI a mis en place une représentation axée sur le commerce dans six bureaux de la Corporation commerciale canadienne qui ont ouvert en Chine (Wuhan, Chengdu, Shenzhen, Qingdao, Shenyang et Nanjing).

Selon des systèmes de surveillance en ligne et un sondage annuel mené auprès de la clientèle, le MAECI a continué d'offrir des services commerciaux opportuns et très efficaces aux entreprises canadiennes. En 2010-2011, 93 p. 100 des clients du SDC ont été servis dans le délai prescrit de cinq jours, 78 p. 100 des clients ont exprimé une grande satisfaction à l'égard des services reçus de la SDC, et 57 p. 100 ont attribué au SDC l'existence d'accords commerciaux qu'ils cherchent à conclure. Le nombre de clients servis a augmenté légèrement par rapport à 2009-2010 alors que 13 449 clients ont reçu des services du Service des délégués commerciaux. Des progrès considérables ont été réalisés quant à la prestation d'un plus grand nombre de services commerciaux. Par exemple :

- le nombre de services fournis a augmenté de 14 p. 100, soit de 42 000 en 2009-2010 à 48 368 en 2010-2011;
- en Amérique du Nord, les délégués commerciaux ont fourni plus de 9 000 services (une augmentation de 40 p. 100 par rapport à 2009-2010) à plus de 4 000 clients;
- les programmes d'exportation du MAECI vers les États-Unis et le Mexique ont amené de nouveaux exportateurs à la frontière et des experts américains ont offert des ateliers aux nouveaux

exportateurs au Canada afin d'expliquer les procédures transfrontalières et d'en faire la démonstration.

Les efforts consacrés à promouvoir les secteurs prioritaires ont été couronnés de succès, et on a assisté à une augmentation des services fournis dans des secteurs clés comme les bio-industries, la technologie et le matériel agricoles, l'aérospatiale et la défense, les produits agricoles, les aliments et les boissons, les produits de construction, les technologies propres, les sciences de la vie et les technologies de l'information et des communications. Les stratégies sectorielles mondiales du Ministère ont été révisées à l'automne 2010, et sept nouveaux postes du SDC ont été intégrés aux associations industrielles canadiennes pour améliorer les capacités d'élaboration de stratégies sectorielles efficaces et assurer une meilleure relation entre le Ministère et d'éventuels nouveaux clients.

Le MAECI a facilité avec succès 145 investissements étrangers directs pour de nouvelles installations et l'expansion d'installations au cours de l'exercice 2010-2011, soit une augmentation de 38 p. 100 par rapport à l'année précédente, par l'intermédiaire de quelques activités clés telles :

- promouvoir le Canada comme un lieu d'investissement de choix lors de 17 événements de marque, notamment les sommets du G-8 et du G-20, l'Expo 2010 à Shanghai et le Forum économique mondial;
- organiser 76 allocutions par des cadres supérieurs du secteur privé et champions de l'investissement, dans les marchés et les secteurs prioritaires;
- mener 1 495 réunions liées à des investissements étrangers directs et contribuer à l'organisation de 178 visites exploratoires au Canada d'investisseurs étrangers éventuels.

De plus, le Ministère a puisé dans le financement de 9 millions de dollars en trois ans, alloué dans le *Budget* de 2010, pour tenir aux États-Unis des activités de promotion de l'investissement étranger direct auprès d'importants investisseurs, ce qui a mené à une augmentation de 25 p. 100 du nombre d'investissements qui ont été facilités par rapport à l'exercice précédent.

Le MAECI a continué d'aider les entreprises canadiennes à soutenir efficacement la concurrence dans les chaînes de valeur mondiales. En 2010-2011, le Ministère a publié quatre nouveaux rapports analytiques axés sur la structure de la gestion des achats et des approvisionnements de multinationales, et il a facilité plus de 260 réunions entre entreprises pour mettre en valeur les capacités canadiennes auprès des multinationales. Ces efforts ont abouti à trois accords de partenariat entre des fournisseurs canadiens et des multinationales asiatiques.

Au cours de l'année écoulée, le MAECI s'est encore employé à promouvoir l'innovation canadienne sur la scène internationale. Le Ministère a procédé à la mise en œuvre de la seconde phase du Programme de partenariats internationaux en science et technologie, destiné à promouvoir la recherche collaborative, le développement et les activités de commercialisation de la technologie avec l'Inde, la Chine, le Brésil et Israël. Aussi, quatre nouveaux projets bilatéraux en R et D d'une valeur totale de 4,5 millions de dollars ont été mis en chantier par le Canada et Israël.

Le Ministère a continué de gérer le programme Visée mondiale, conçu pour faire valoir les efforts en innovation du Canada à l'échelle internationale en appuyant les entreprises et les chercheurs canadiens qui souhaitent créer des partenariats mondiaux en recherche et développement. En 2010-2011, 78 demandes ont été approuvées, entraînant le versement de 976 000 \$ à des bénéficiaires canadiens (60 p. 100 de chercheurs du secteur privé canadien et 40 p.100 de chercheurs universitaires dont les projets recèlent un grand potentiel commercial).

En 2010-2011, 30 associations industrielles canadiennes ont reçu plus de 2 millions de dollars d'Opportunités mondiales pour les associations afin d'appuyer les activités de développement des associations dans de nouvelles activités commerciales à l'international, ou pour soutenir l'élargissement d'activités existantes, et ce, dans plus de 30 marchés répartis dans 12 secteurs.

Le financement pour la promotion de l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique du Canada a pris fin en 2010-2011. Tout au long de cette initiative quinquennale, les démarches conjointes des délégués commerciaux et des chefs d'industries ont visé 82 des importateurs et exportateurs transpacifiques les plus importants. Un examen de l'initiative a révélé qu'environ 50 p. 100 des utilisateurs cibles avaient commencé à mouiller dans les ports canadiens ou à les utiliser plus souvent, et 33 p. 100 ont indiqué qu'ils envisagent l'utilisation d'un port canadien dans l'avenir. Les activités de promotion de l'Initiative de la porte ont entraîné une augmentation de 29 p. 100 de la part de marché du trafic de conteneurs et une augmentation de 10 p. 100 du fret aérien sur la côte Ouest depuis 2006.

Le MAECI a poursuivi la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale en matière de responsabilité sociale des entreprises du secteur de l'extraction, qui met à la disposition des entreprises canadiennes des secteurs minier, pétrolier et gazier des outils et des conseils pour leur permettre de rencontrer et d'aller au-delà de leurs obligations sociales et environnementales lorsqu'elles réalisent des activités à l'étranger.

Dans le cadre d'une vaste initiative visant la rationalisation du Programme de surveillance des importations d'acier en vertu de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*, le MAECI a éliminé les droits de licence pour les importations d'acier. Cette initiative a allégé le fardeau de la réglementation pour les importateurs d'acier et a permis une meilleure concordance entre le programme et les dispositions législatives nationales et les accords multilatéraux et bilatéraux du Canada.

#### **Leçons apprises**

Une évaluation interne de la Stratégie commerciale mondiale, *Maximiser notre potentiel*, a été menée afin d'examiner de quelle façon le Service des délégués commerciaux pouvait s'adapter aux changements dans l'économie mondiale et mieux servir ses clients et partenaires canadiens. Le MAECI mettra en œuvre quelques recommandations clés de cette évaluation en 2011-2012.

Le mandat de surveillance du Conseil de coordination du commerce international du MAECI a été étendu pour permettre un examen trimestriel du rendement du réseau du SDC, à partir d'une série d'indicateurs sur la quantité et la qualité des relations avec les clients, la conformité aux normes de service et la contribution ministérielle à des résultats économiques. Ces données sur le rendement contribueront à la définition des politiques et des priorités du Canada en matière de commerce international et à étayer des décisions d'affectation des ressources.

À la suite de l'évaluation du Fonds pour services aux clients, le Ministère a mis au point une série d'indicateurs de rendement obligatoires et facultatifs pour suivre les résultats et en faire rapport, précisé des pratiques exemplaires pour le financement, modifié les échéanciers pour le cycle de planification opérationnelle, et clarifié les rôles et les responsabilités des intervenants.

L'évaluation du Programme de partenariats internationaux en science et technologie a révélé des faiblesses sur le plan de la gestion de programme et de l'établissement de rapports. Différents changements apportés au cours de la seconde phase du Programme ont répondu aux recommandations, notamment la mise au point de mécanismes de gouvernance plus rigoureux pour assurer une meilleure surveillance des activités de programme, et une attention plus soutenue au rendement, à la gestion financière et à l'établissement de rapports.

Une évaluation de la pratique du Secteur des sciences de la vie a donné lieu à des recommandations qui ont été appliquées à toutes les pratiques sectorielles, en particulier la nécessité de préciser les rôles et les responsabilités des agents de pratique sectorielle afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences pour s'acquitter de leurs responsabilités et qu'ils peuvent utiliser de façon plus stratégique les conseils consultatifs.

Une collaboration plus étroite avec le secteur privé pour définir des stratégies sectorielles a amélioré la concordance entre les activités de promotion commerciale des missions et les intérêts et les capacités du secteur privé dans des marchés particuliers. Une proportion croissante de ressources du SDC est axée sur l'appui de stratégies sectorielles globales, avec quelque 3 millions de dollars de fonds affectés aux possibilités de développement des entreprises de la plus haute qualité.

## 2.2.2 Activité de programme 2.2 : Affaires consulaires

**Description :** cette activité de programme consiste à gérer et à assurer la prestation de services consulaires et de conseils connexes à l'intention des Canadiens<sup>14</sup>. Ce travail est effectué par des représentants consulaires au Canada et dans les missions à l'étranger, et par le truchement du site Web [voyage.gc.ca](http://voyage.gc.ca)<sup>15</sup>. Les principaux groupes visés sont les Canadiens qui se trouvent à l'extérieur du pays et les Canadiens qui comptent voyager ou vivre à l'étranger.

Les Canadiens à l'étranger peuvent obtenir une assistance consulaire dans plus de 260 points de service consulaire répartis dans plus de 150 pays du monde, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Plus de 500 agents consulaires des missions à l'étranger et de l'administration centrale du MAECI aident les Canadiens à se préparer à voyager dans d'autres pays et fournissent une assistance aux Canadiens qui se trouvent à l'étranger. Pour assurer les services consulaires, le MAECI reçoit le soutien de Passeport Canada et de plusieurs partenaires fédéraux, notamment Citoyenneté et Immigration Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, la Défense nationale et l'Agence de la santé publique du Canada.

**Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)**

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
69,6	63,4	54,8

**Ressources humaines 2010-2011 (ETP)**

Prévues	Réelles	Écart
516	534	18

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
Les Canadiens sont mieux informés et bien préparés à voyager de manière sûre et responsable.	Pourcentage de voyageurs consultés qui (sans être invités à le faire) désignent les outils de communication consulaires comme une source d'information sur la sécurité dans le ou les pays qu'ils désirent visiter.	17 %	À la suite d'un changement dans la politique du gouvernement au regard de la recherche sur l'opinion publique, l'indicateur n'a pu être utilisé.
Les Canadiens reçoivent une aide satisfaisante à l'étranger.	Pourcentage de clients qui réagissent favorablement aux services reçus à l'étranger.	65 %	Du total des 5 723 Canadiens qui ont rempli le formulaire de rétroaction des clients en 2010-2011, 95 % ont déclaré qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits des services reçus.
	Pourcentage de voyageurs consultés qui affirment qu'ils communiqueraient avec une mission s'ils avaient des problèmes dans un pays étranger.	75 %	À la suite d'un changement dans la politique du gouvernement au regard de la recherche sur l'opinion publique, l'indicateur n'a pu être utilisé.

<sup>14</sup> Le mot « consulaire » désigne les services qu'un pays fournit à ses citoyens lorsqu'ils se trouvent à l'étranger. Ces services sont clairement définis dans la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques (1963) et dont le Canada est signataire.

<sup>15</sup> [www.voyage.gc.ca/index-fra.asp](http://www.voyage.gc.ca/index-fra.asp)



## **Récapitulatif du rendement et analyse de l'activité de programme**

### ***Intervenir dans les situations d'urgence et fournir de l'aide consulaire***

Le MAECI a été confronté au nombre sans précédent de 50 crises internationales dans 36 pays, y compris des troubles civils en Thaïlande, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, et les tremblements de terre au Japon et en Nouvelle-Zélande. Au cours d'une journée moyenne, le Centre des opérations d'urgence du MAECI recevait plus de 400 appels. Pour la période allant de janvier à mars 2010 (marquée par plusieurs situations d'urgence internationales), le site Web des services consulaires ([www.voyage.gc.ca](http://www.voyage.gc.ca)) a enregistré plus de 1,2 million de consultations.

Le MAECI a joué un rôle prépondérant au sein du gouvernement du Canada durant ces situations d'urgence, facilitant la coordination avec d'importants ministères partenaires, notamment Citoyenneté et Immigration Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada et la Défense nationale. Ceci a contribué à améliorer la réponse du gouvernement aux situations complexes, comme l'évacuation de 520 Canadiens d'Égypte en janvier 2011. Pour s'assurer que les Canadiens puissent recevoir rapidement des services d'urgence lors de ces crises, y compris dans les cas complexes comme le décès d'un membre de la famille, une unité spécialisée d'agents consulaires a été mobilisée pour le traitement de plus de 400 cas de ce genre au cours de l'année écoulée.

Compte tenu des situations instables en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, quatre équipes spécialisées ont été envoyées dans les pays où des troubles civils pouvaient survenir pour que les missions soient dotées de capacités adéquates de planification d'urgence.

D'importants progrès ont été réalisés pour améliorer l'efficacité et la durabilité des interventions du Ministère en cas d'urgence, notamment :

- l'ouverture à Panama du deuxième des trois bureaux régionaux de gestion des urgences prévus pour la prestation de services aux missions en matière de gestion des urgences et d'intervention rapide en situation de crise. On a pu constater la valeur de cette nouvelle approche en Égypte en février 2011, où le personnel du bureau régional de gestion des urgences d'Ankara était sur les lieux dans les 24 heures pour faciliter l'évacuation des Canadiens;
- l'avancement de la mise sur pied du nouveau Centre de surveillance et d'intervention d'urgence à l'administration centrale du MAECI, qui augmentera la capacité du Ministère à fournir des services d'urgence aux Canadiens et à faciliter des réponses pangouvernementales et coordonnées aux situations d'urgence à l'étranger;
- la mise sur pied d'un groupe d'intervention d'urgence au MAECI, qui offrira une capacité de pointe au chapitre de la dotation de personnel en cas d'urgence;
- l'élaboration d'une structure modèle de commandement en cas d'urgence, qui peut être mise sur pied dans un délai de quelques heures dans les missions pour assurer une réponse rapide et efficace aux besoins des Canadiens.

En ce qui a trait aux enfants, le Ministère a géré plus de 850 dossiers et a fourni aux parents des renseignements pertinents sur des solutions possibles à leur situation. Le Canada a joué un rôle de premier plan sur la scène internationale en promouvant la Convention de La Haye sur les aspects civils de l'enlèvement international d'enfants, et en encourageant d'autres pays à devenir signataires de cet important traité.

### ***Aider les Canadiens à voyager de façon sûre***

Le MAECI a utilisé avec efficacité son site Web des services consulaires pour garantir que les Canadiens aient l'information dont ils ont besoin pour voyager de façon sûre. Les Canadiens ont consulté ce site Web plus de 5,1 millions de fois au cours de la dernière année, soit une augmentation du nombre de consultations de 48 p. 100 par rapport à l'année précédente; on explique cette situation entre autres par le fait que les Canadiens désiraient obtenir des nouvelles à jour sur les voyages ainsi que de l'information relative à la sécurité, en particulier au moment des crises au Moyen-Orient.

Le Ministère a continué de progresser en ce qui concerne le réaménagement de ce site Web, notamment la création d'un catalogue de publications en ligne, des ressources à jour pour voyager avec des enfants et une version révisée du programme d'inscription des Canadiens à l'étranger.

En réponse à la demande du public relativement aux documents imprimés, 4,7 millions de documents ont été imprimés et distribués, ce qui représente une hausse de 14 p. 100 par rapport à l'année précédente. Plusieurs publications consulaires nouvelles ou révisées ont été diffusées, notamment *Bon Voyage, mais...*, qui comprend maintenant la nouvelle carte de coordonnées d'urgence, *Voyager avec des enfants*, *Guide à l'intention des Canadiens emprisonnés à l'étranger*, *Double citoyenneté* et *Aide-mémoire du voyageur*.

Le MAECI a entrepris plusieurs nouvelles initiatives innovatrices pour encourager les Canadiens à se préparer à voyager de façon sûre, notamment la participation à 84 initiatives d'information, dont 36 salons touristiques et foires commerciales partout au Canada, et 48 présentations consulaires au public et à des représentants de l'industrie du voyage. Le MAECI a joint un public plus vaste en offrant en ligne le *Guide de préparation des voyages*, un module de formation pour les conseillers en voyage qui peuvent maintenant établir un partenariat avec le gouvernement pour encourager les Canadiens à voyager de façon sûre.

#### **Leçons apprises**

Au cours des dernières années, le nombre et la complexité des dossiers consulaires et des crises internationales qu'a eu à gérer le Ministère ont augmenté considérablement. Le personnel dans les missions et à l'administration centrale est bien formé pour gérer les dossiers consulaires et les situations d'urgence; ceci dit, il faudrait un engagement plus marqué de l'ensemble des ressources humaines du Ministère en vue de s'assurer que tous les employés qui obtiennent une affectation à l'étranger (à la fois ceux du MAECI et des ministères partenaires) ainsi que tous les employés qui travaillent à l'administration centrale puissent tirer profit d'une formation afin de pouvoir disposer des capacités nécessaires en période de pointe, au besoin. De même, il faut une meilleure coordination et une synergie accrue entre les partenaires à l'échelle du Ministère afin de s'assurer que le contenu affiché dans différents sites Web lors d'activités consulaires et de situations d'urgence soit pertinent, informatif et complémentaire.

En 2010-2011, les événements internationaux, y compris les troubles civils et les catastrophes naturelles, ont suscité plus de 2 000 mises à jour des dernières nouvelles à l'intention des voyageurs, y compris des avis sur la sécurité. Ayant tiré des leçons du séisme en Haïti, le Ministère a ajouté un bouton de crise sur la page d'accueil du site Web des services consulaires; il comporte un lien direct vers les dernières nouvelles sur une situation d'urgence.

### **2.2.3 Activité de programme 2.3 : Passeport Canada**

**Description :** cette activité de programme consiste à délivrer, à révoquer, à retenir et à récupérer des passeports, et à fournir des instructions quant à leur utilisation. Elle permet de délivrer des documents de voyage canadiens sûrs grâce à l'authentification de l'identité et à la détermination de l'admissibilité des requérants, afin de faciliter les déplacements des Canadiens à l'étranger et de contribuer à la sécurité internationale et intérieure. Le document de voyage le plus courant délivré par Passeport Canada (98 p. 100) est le passeport bleu de 24 pages. Le principal groupe visé est celui des voyageurs canadiens à l'étranger. Ces dernières années, la demande de passeports a augmenté régulièrement au point qu'aujourd'hui, plus de 60 p. 100 des Canadiens sont titulaires d'un passeport valide.

Chaque année, Passeport Canada se sert d'un modèle prévisionnel pour estimer le nombre de demandes de passeport qu'il devrait avoir à traiter (ce chiffre peut varier énormément d'un mois à l'autre), afin d'établir les budgets des exercices à venir et de prévoir les besoins de production. Pour assurer des services fiables, homogènes et accessibles aux Canadiens un peu partout, l'organisme suit des normes de service quantifiables.

Passeport Canada finance ses activités grâce aux frais facturés à ses clients. Il fonctionne avec un fonds renouvelable, ce qui lui permet d'accumuler un excédent annuel (ou un déficit). Il peut également reporter

des recettes excédentaires d'une année sur l'autre pour compenser tout manque à gagner futur ou une moindre grande demande de passeports.

#### Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
321,0	132,9	16,8 <sup>16</sup>

#### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
2 475	2 415	-60

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
Les Canadiens reçoivent des services de passeport novateurs, fiables, homogènes et accessibles.	Pourcentage de clients ayant indiqué qu'ils sont satisfaits des services de passeport reçus.	90 % des clients sont satisfaits de leur expérience générale des services obtenus de Passeport Canada.	96 % des clients ont affirmé avoir été satisfaits des services de Passeport Canada lors d'un sondage effectué en 2008, la dernière fois qu'une enquête d'opinion publique a été réalisée.
	Pourcentage de Canadiens ayant accès à un point de service dans un rayon de 100 km.	95 %	La cible de 95 % a été atteinte à l'aide du réseau de prestation de services de Passeport Canada.

#### Récapitulatif du rendement et analyse de l'activité de programme

Passeport Canada a continué de fournir des services de grande qualité aux Canadiens. En 2010-2011, l'organisme :

- a délivré 4 422 206 passeports et dans 99 p. 100 des cas, les normes de service en matière de délai de traitement ont été respectées;
- a atteint l'objectif suivant : 95 p. 100 des Canadiens vivant au Canada ont accès à un point de service dans un rayon de 100 km; le réseau de prestation de services compte 34 bureaux régionaux et 200 agents réceptionnaires à divers endroits;
- a mis en œuvre la nouvelle technologie de reconnaissance du visage, laquelle est maintenant utilisée pour toutes les demandes de passeport et qui se révèle un outil efficace pour combattre la fraude et améliorer l'intégrité des données;
- a mis en œuvre un nouveau système de gestion des dossiers pour améliorer la capacité de consigner, de traiter, d'enquêter, de clore et de signaler des incidents et des renseignements relatifs à la sécurité.

En préparation du lancement du passeport électronique en 2012-2013 et la mise en œuvre de nouveaux frais de service, l'organisme a tenu de vastes consultations auprès des Canadiens concernant ses services. Un rapport sur ces consultations publiques a été rendu public en octobre 2010. Les nouveaux droits de passeport proposés feront fond sur ces consultations et contribueront à modeler les futures offres de services aux Canadiens.

<sup>16</sup> En 2010-2011, Passeport Canada a généré des revenus de 269,5 millions de dollars et a dépensé 286,3 millions de dollars pour la prestation de son programme. Le coût net de son programme s'est élevé à 16,8 millions de dollars. Pour l'exercice 2010-2011, le total des autorisations de 132,9 millions de dollars provient de surplus antérieurs ainsi que d'une autorisation de prélèvement qu'a approuvée le Parlement. Grâce au mécanisme des fonds renouvelables, Passeport Canada peut reporter ces autorisations et ainsi pallier aux déficits futurs anticipés de même que poursuivre la mise en œuvre du passeport électronique en 2011-2012 et 2012-2013.

Tel qu'annoncé dans le *Budget* de 2008, le gouvernement s'est engagé à produire un passeport électronique d'une durée de 10 ans. De même, dans son discours du Trône de 2010, le gouvernement s'est engagé à mettre en place un nouveau passeport biométrique afin de préserver la sécurité nationale du Canada. Afin de soutenir ces engagements, en 2010-2011 Passeport Canada a continué de piloter la solution du passeport électronique; plus de 36 000 passeports électroniques diplomatiques et spéciaux ont été délivrés jusqu'à maintenant et aucun problème n'a été signalé. La mise en œuvre nationale de la solution du passeport électronique a été approuvée et on vise à commencer la livraison de passeports électroniques aux Canadiens à compter de l'automne 2012.

L'organisme a reçu le Prix de distinction 2010 décerné par le Salon des gouvernements innovateurs au Canada (GTEC) qui souligne le leadership, l'innovation et l'excellence en gestion de l'information au gouvernement, plus particulièrement la vigueur du modèle de prévision utilisé pour la planification des ressources et les recettes prévues.

Passeport Canada a cerné des économies de coût et a gagné en efficience, y compris une réduction des coûts de voyage de 11 p. 100 par rapport à l'année précédente. En outre, l'organisme a mis en œuvre une politique de non acceptation d'argent comptant pour le paiement des droits; ceci devrait entraîner des économies d'environ 800 000 \$ par an.

L'analyse du rendement a mené à des améliorations du cycle de vie des propriétés à bail, notamment l'établissement d'un nouveau bureau de délivrance des passeports au centre-ville de Calgary, en juillet 2010, et la réinstallation du bureau de Surrey, en avril 2011, sous forme de bureau de délivrance des passeports.

Dans le cadre de son engagement à constituer un effectif jouant un rôle actif, Passeport Canada a élaboré et mis en œuvre une stratégie sur les ressources humaines visant à harmoniser ses mesures de dotation et ses priorités de planification et à s'assurer que l'organisation a les ressources humaines nécessaires pour répondre à ses principaux engagements sur le plan des services.

#### **Leçons apprises**

La gouvernance et la définition des priorités au niveau de la direction est essentielle pour une concordance efficace des priorités et des ressources, ainsi que pour l'atteinte des résultats prévus. Une direction organisationnelle et la participation des organismes centraux, notamment le Secrétariat du Conseil du Trésor, sont essentielles au cours des premières phases de la planification d'un projet et de son financement si l'on veut en assurer la réussite.

### **2.3 Résultat stratégique 3 : La plateforme internationale du Canada**

**Description :** le MAECI entretient, au nom du gouvernement du Canada, un réseau de missions offrant une infrastructure et des services qui permettent au gouvernement et à ses partenaires de réaliser leurs activités internationales dans les missions à l'étranger. Il est appuyé par deux activités de programme : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale, et La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger.

#### **2.3.1 Activité de programme 3.1 : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale**

**Description :** cette activité de programme consiste à gérer et à fournir l'infrastructure et les services à l'administration centrale du Ministère afin de faciliter les activités internationales du gouvernement du Canada et de ses partenaires dans les missions du Canada à l'étranger. Le principal groupe visé est le réseau des missions du gouvernement du Canada à l'étranger et les 32 partenaires dans les missions à l'étranger<sup>17</sup>.

Au 31 mars 2011, le réseau des missions du Canada comptait 178 missions, y compris trois sites provisoires et

<sup>17</sup> En 2010-2011, les 32 partenaires étaient les suivants : 24 ministères et organismes fédéraux, deux sociétés d'État, quatre gouvernements provinciaux et deux autres gouvernements.



neuf missions au sein d'organismes multilatéraux, dans 106 pays. Au total, 7 919 employés canadiens et employés recrutés sur place travaillent pour le MAECI dans les missions. La représentation ministérielle comprend également 18 bureaux régionaux un peu partout au Canada comptant 158 employés. Outre les missions et les bureaux régionaux, on compte des points de service, y compris 111 consulats qui sont sous la responsabilité de consuls honoraires, et six bureaux de la Corporation commerciale canadienne où l'on retrouve une représentation du MAECI. Enfin, il y a 16 emplacements dans divers pays où les services aux Canadiens sont offerts par les bureaux diplomatiques d'autres pays, comme le Royaume-Uni ou l'Australie. En tout et par tout, le réseau du Canada comprend 329 emplacements de service au pays et à l'étranger.

#### Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
356,1	343,6	309,9

#### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
1 177	1 241	64

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
La représentation du Canada à l'étranger bénéficie de services communs et d'un soutien efficaces et économiques. <sup>18</sup>	Un cadre de tarification des services communs modifié pour assurer une affectation adéquate des ressources afin de soutenir la représentation du Canada à l'étranger.	Production d'un document présentant un cadre de tarification modifié.	Le document présentant le cadre de tarification a été achevé et validé par les partenaires en novembre 2010.
	Un cadre actualisé pour la planification et la gestion des changements de postes à l'étranger.	Production d'un document présentant un cadre actualisé pour la planification et la gestion des changements de postes à l'étranger.	Le cadre actualisé pour la planification et la gestion des changements de postes à l'étranger a été publié. Ce cadre révisé est désormais une ligne directrice du Comité des opérations, investi du pouvoir du sous-ministre des Affaires étrangères de gérer les missions, lequel découle du mandat législatif confié au ministre des Affaires étrangères.
	Mesure dans laquelle le Ministère atteint ses objectifs de réduction budgétaire de l'examen stratégique, du Comité d'examen des dépenses et du Budget de 2006.	100 %	Le MAECI a atteint les objectifs de réduction budgétaire pour 2010-2011 de l'examen stratégique, du Comité d'examen des dépenses et du Budget de 2006. Diverses initiatives d'économie de coûts ont permis l'atteinte des objectifs.

#### Récapitulatif du rendement et analyse des activités de programme

L'année dernière, les exigences à l'égard du réseau canadien des missions à l'étranger ont continué de s'accroître, notamment une demande accrue de services communs et un plus grand nombre de changements

<sup>18</sup> Les services communs signifient l'infrastructure, le personnel et les services nécessaires pour assurer la représentation du Canada à l'étranger : la fourniture et l'entretien des espaces de bureaux; les résidences officielles et le logement du personnel; l'embauche d'employés recrutés sur place et le soutien qui leur est apporté; et la gestion des services financiers et du personnel, des contrats de services, de la technologie et de l'information, de la sécurité et des services de transport.

de postes nécessaires pour maintenir le réseau à l'étranger. Par exemple, de 2005 à 2009, la moyenne annuelle des demandes de changements de postes a été de 160, alors que plus de 700 demandes de changements de postes ont été traitées en 2010-2011. Compte tenu de la demande accrue de services communs conjuguée aux ressources réduites du Secteur de la plateforme internationale, le MAECI, en consultation avec ses partenaires des missions, a dû prendre des décisions stratégiques de réaffectation des ressources.

Le modèle de services communs du MAECI a servi de méthode objective pour déterminer le niveau adéquat des ressources de services communs nécessaires pour la mise sur pied d'une nouvelle mission ainsi que pour l'examen et l'amélioration des niveaux des ressources des services communs dans les missions actuelles. Le modèle a été appliqué à toutes les missions dans les Amériques, en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient et en Europe en vue d'établir des niveaux optimaux de ressources humaines et de déterminer les priorités en matière de dotation en personnel.

Un travail de préparation a été exécuté en vue de la mise en œuvre prévue, d'ici la fin du prochain exercice, d'une version révisée de la politique de recouvrement des coûts des services communs, qui désigne les services communs, une méthode de recouvrement des coûts et les normes connexes de services communs. Entre-temps, afin de pouvoir déterminer avec exactitude et efficacité les coûts des nouveaux postes à l'étranger et d'appuyer la planification interministérielle, un outil automatisé de détermination des coûts a été utilisé pour déterminer le coût de toutes les nouvelles demandes de postes.

Le MAECI a examiné, adapté et fixé ses normes de service pour les services communs dans les missions. Pour mesurer la sensibilisation à ces normes, un sondage en ligne mené auprès de la clientèle a révélé que 76 p. 100 des clients avaient connaissance de l'existence de normes de service dans leur mission. En outre, d'après le sondage, 90 p. 100 des clients étaient satisfaits de la rapidité et de la qualité de l'ensemble de la prestation globale de services<sup>19</sup>.

Afin d'améliorer la gestion du portefeuille des biens immobiliers à l'échelle internationale pour le gouvernement du Canada, en décembre 2010 le MAECI a présenté un plan de gestion des biens immobiliers pour 2010-2015, qui offre un cadre stratégique pluriannuel pour les décisions en matière de gestion immobilière. Dans ce plan, on retrouve le rapport de mise en œuvre du programme de protection des infrastructures essentielles-1, qui encadrera les améliorations à apporter dans les missions pour mieux répondre aux besoins sur le plan de la sécurité et des besoins en cas de séisme, et ce, au cours des neuf prochaines années.

À l'automne 2010, un comité de l'investissement en gestion de l'information et en technologie de l'information a été créé pour fixer les priorités concernant le financement en GI/TI et approuver des rapports ministériels sur les systèmes vieillissants de TI. Cela a permis au Ministère de définir les priorités à l'égard de tous les investissements ministériels en GI/TI à l'appui de ses priorités opérationnelles.

### **Leçons apprises**

Le MAECI et les organismes partenaires comptent plus de 1 000 postes additionnels à l'étranger depuis 2005, en raison des initiatives comme l'examen stratégique du MAECI, la décentralisation de l'Agence canadienne de développement international, l'initiative relative à la biométrie de Citoyenneté et Immigration Canada, la reconfiguration du réseau de la Gendarmerie royale du Canada et l'initiative liée à la sécurité des conteneurs de l'Agence des services frontaliers du Canada. La création d'environ 700 autres postes est prévue au cours des deux prochaines années. Étant donné cette croissance considérable, le MAECI a dû rationaliser ses processus de planification et rajuster ses normes de prestation de services communs.

Selon une évaluation sommative du modèle de gouvernance pour le soutien des missions à l'étranger, les partenaires internes et externes doivent faire preuve d'une plus grande transparence concernant le coût des

<sup>19</sup> Les résultats du sondage sont fondés sur 706 répondants (9 p. 100); comme pour l'analyse de l'année dernière, le pourcentage neutre a été compté comme étant positif. Les clients sont des ministères et des organismes fédéraux, des sociétés d'État, des gouvernements provinciaux et des gouvernements étrangers.

services communs dans les missions à l'étranger. Pour régler ce problème et suivre d'autres recommandations découlant de l'évaluation, le MAECI est à mettre à jour ses normes de service de base pour toutes les missions et il a affiché ses normes de service de base dans son site intranet. Le MAECI continue de s'assurer que le système de gouvernance du réseau à l'étranger soit solide et qu'il intègre tous les partenaires de tous les ordres de gouvernement.

### 2.3.2 Activité de programme 3.2 : La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger

**Description :** cette activité de programme consiste à gérer et à fournir l'infrastructure et les services connexes aux missions afin de faciliter la représentation du Canada à l'étranger. Ce travail s'effectue en coordination avec les partenaires du MAECI dans les missions du Canada à l'étranger. Le MAECI veille à ce que les services relatifs aux ressources humaines, à la gestion financière, aux biens et au matériel, à la fonction de contrôleur, au courrier postal et diplomatique, et à la gestion de l'information et aux technologies de l'information soient en place dans les missions à l'appui des objectifs stratégiques internationaux et de la prestation des programmes du Canada à l'étranger. Le principal groupe visé est le réseau des missions du gouvernement du Canada et les partenaires du MAECI dans les missions à l'étranger.

#### Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
531,9	551,5	494,6

#### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
3 978	3 953	-25

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement
Le Ministère et ses partenaires sont satisfaits de la prestation des services communs.	Pourcentage de clients qui se sont déclarés satisfaits des services communs reçus dans les missions.	75 % de satisfaction	D'après un sondage en ligne sur la satisfaction de la clientèle, le taux de satisfaction global relatif à la prestation des services communs et du soutien se situe à 90 %.
	Les normes de service pour tous les services communs sont en place.	Établir les données de référence pour les services communs.	Les résultats d'un sondage en ligne mené auprès de la clientèle indiquent que 76 % des employés savent qu'il existe des normes de prestation des services communs dans leur mission.
Le Ministère agit en tenant compte de l'évolution de la présence du Canada à l'étranger.	Pourcentage de demandes d'ouverture et de fermeture de mission approuvées ainsi que de demandes de changements de postes approuvées et terminées dans les délais prescrits.	95 %	100 % des demandes d'ouverture et de fermeture de mission ont été gérées efficacement.
	Pourcentage de changements de postes approuvés dans les délais.	95 %	Le MAECI a achevé 98 % des changements de postes demandés dans les délais.

## Récapitulatif du rendement et analyse de l'activité de programme

Aux fins d'augmenter la présence du Canada à l'étranger, le MAECI a ouvert six nouvelles missions en des endroits utiles pour les priorités du gouvernement du Canada : Doha, au Qatar, Istanbul, en Turquie, ainsi qu'Acapulco, Oaxaca, Mazatlan et San Jose Del Cabo, au Mexique. De plus, afin d'assurer un meilleur service à la clientèle, le Ministère a déménagé sa mission au Kazakhstan d'Almaty à Astana. Aussi, le MAECI a intégré des employés à six nouveaux bureaux de la Corporation commerciale canadienne qui ont ouvert leurs portes en Chine (Wuhan, Chengdu, Shenzhen, Qingdao, Shenyang et Nanjing).

À Kaboul, l'acquisition d'une nouvelle propriété, par le biais d'un bail à long terme, permettra au Canada d'établir des logements permanents pour le personnel. Des travaux préparatoires ont été réalisés en vue de la construction d'une nouvelle mission qui comportera des logements permanents pour les employés, des installations récréatives ainsi que l'infrastructure de l'emplacement et la sécurité connexe. La phase d'aménagement initial du projet commencera à la fin de 2011.

Compte tenu des conditions extraordinaires de travail des employés en Afghanistan, des avantages sont ajoutés, s'ajoutant à ce que reçoit le personnel des missions à l'indice de difficulté 5 (le plus élevé). Ce programme d'avantages comporte une prime de risque élevé, un paiement spécial, une couverture d'assurance supplémentaire et un programme de décompression, y compris une période de repos à la fin de la mission; le programme fait l'objet d'un examen périodique.

À Islamabad, conformément au *Budget* de 2010, des fonds ont été affectés au renforcement de la sécurité de même que pour la construction de nouveaux logements pour le personnel et d'une résidence officielle. L'aménagement initial de l'emplacement est prévu pour le début de 2012, à la suite de l'approbation préliminaire du projet.

En 2010-2011, des centres régionaux de service (CRS) ont été ouverts à Washington, D.C., pour les États-Unis et dans la Thames River Valley au Royaume-Uni pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Le modèle des États-Unis se concentre sur la régionalisation des services fournis par l'entremise de quatre points de prestation de services communs. Cette approche permet de tirer parti des missions plus grandes pour diminuer le plus possible les coûts de fonctionnement (quatre missions fournissant des services pour plusieurs missions plus petites). Le CRS pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient vise à transformer, au sein de son portefeuille, la prestation des services communs auprès d'environ 70 missions et envisage un modèle semblable à celui des États-Unis.

Des initiatives ont permis d'améliorer l'efficacité et la durabilité des services et du soutien fournis par les centres régionaux de services :

- des efforts visant à négocier des offres à commandes régionales afin d'obtenir des ristournes sur les achats des missions, compte tenu du volume, par exemple pour les véhicules officiels, les machines de bureau, les appareils et l'ameublement;
- le recours aux centres pour le soutien des projets d'entretien et de réparation à grande échelle et l'étude des possibilités d'impartition dans les régions pour la gestion des installations;
- la mise sur pied de centres régionaux de formation qui accueilleront des ateliers et des activités de formation pour lesquels il fallait auparavant se déplacer au Canada;
- la validation de principe d'un outil en ligne intégré pour simplifier la gestion et le suivi des demandes de services par rapport à des normes de prestation de service établies.

Plusieurs initiatives visant à générer des économies ont été lancées en vue d'assurer la durabilité des services et de l'infrastructure, de rajuster les niveaux de service et d'assurer l'atteinte de l'objectif fixé dans l'examen stratégique de 2007, soit des économies de 13,5 millions de dollars, notamment :

- une stratégie d'essai visant les logements du personnel (intégrant 21 missions au 31 mars 2011), et comportant une version modifiée des loyers maximaux pour les logements du personnel, est devenue une politique;



- une analyse complète du parc des véhicules des missions du MAECI;
- la vente de quelques résidences officielles et leur remplacement par des propriétés offrant des économies.

Le projet de portail visant à présenter en un seul endroit les *Directives sur le service extérieur*, d'ici 2012, est actuellement mis en œuvre, et ce, dans le respect des limites budgétaires.

Les procédures détermination des coûts des rajustements salariaux des employés recrutés sur place sont en voie d'être modifiées pour correspondre aux catégories de postes et pour faciliter l'établissement de rapports sur la répartition des fonds entre les services communs et les secteurs géographiques par mission. La stratégie d'examen de la rémunération totale, qui a mis à jour les modalités d'emploi touchant 24 missions dans trois pays, y compris les États-Unis et la Chine, reste en bonne voie d'achèvement d'ici la fin du prochain exercice.

Une entente a été conclue avec le Secrétariat du Conseil du Trésor sur le transfert au MAECI de la responsabilité des programmes de sécurité sociale, d'assurance et de régime de retraite des employés recrutés sur place. Le transfert aura lieu en janvier 2012. Une solution de gestion de la liste de paie et des avantages pour les employés recrutés sur place a reçu l'aval du Comité de gestion des ressources du Ministère et sa mise en œuvre devrait s'amorcer en 2011-2012.

#### Leçons apprises

La croissance du réseau à l'étranger, ajoutée aux ressources restreintes, a incité le MAECI à se concentrer sur une approche de prestation de services communs qui exige moins de ressources et fait une plus grande utilisation de la technologie. Les services communs doivent continuer de répondre aux besoins changeants, aux priorités et aux programmes du gouvernement du Canada.

## 2.4 Services internes

**Description :** en tant qu'activité de programme, les Services internes regroupent une gamme d'activités liées aux procédures et aux services qui permettent la réalisation de toutes les activités ministérielles. Les Services internes sont l'outil par lequel le MAECI réalise les fonctions liées à son mandat et accomplit des progrès en vue d'atteindre ses résultats stratégiques.

#### Ressources financières et humaines

##### Ressources financières 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
87,4	155,4	152,6

##### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
1 258	1 267	9

#### Récapitulatif du rendement et analyse de l'activité de programme

##### Soutien de la gouvernance et de la gestion

###### Gestion et surveillance

En 2010-2011, le MAECI s'est appliqué à améliorer ses systèmes de gouvernance et de gestion à partir des données de rendement tirées de son évaluation annuelle par le Secrétariat du Conseil du Trésor au titre du Cadre de responsabilisation de gestion. Les efforts ont été dirigés en priorité vers les domaines pour lesquels le Ministère avait reçu la cote « Possibilité d'amélioration » dans la ronde VII du CRG, soit Gestion ministérielle, Qualité des présentations au Conseil du Trésor, Gestion ministérielle des risques et Gestion financière et contrôles financiers. Ces efforts ont abouti à de meilleures cotes pour le MAECI lors de la ronde VIII, notamment le retrait de ses cotes « Possibilité d'amélioration ».



En 2010-2011, le Ministère a relevé l'efficacité et l'efficience de ses processus de planification et de production de rapports, en s'attachant plus à la production de résultats et à la concordance des plans et des ressources avec les priorités ministérielles. La responsabilisation envers la production de résultats a été renforcée par l'intégration des plans d'activités aux ententes de gestion du rendement des cadres supérieurs.

En novembre 2010, une nouvelle politique de gestion intégrée du risque a été mise en place, désignant le sous-ministre adjoint, Politique et planification stratégiques, comme responsable de la gestion des risques au MAECI, avec l'appui d'un agent des risques ministériels. Le profil de risque de l'organisation a été mis à jour, et pour la première fois la gestion du risque a fait l'objet d'une intégration complète à la planification opérationnelle, à partir des profils de risque et des plans d'action des secteurs. Plus de 80 employés ont suivi une formation spécialisée sur le risque. Le MAECI a amélioré sa cote du CRG pour la gestion ministérielle des risques, qui est passée de « Possibilité d'amélioration » à la ronde VII du CRG à « Acceptable » à la ronde VIII du CRG.

Le plan de vérification axée sur les risques du Ministère pour 2010-2012 a été mis à jour à partir d'une variété de démarches et de données, notamment une analyse des constatations de vérifications antérieures, des entrevues avec des cadres supérieurs du MAECI et la contribution du Comité ministériel de vérification. De même, la sélection des projets de vérification a tenu compte des conclusions de la récente évaluation des risques pour la gestion des ressources financières au MAECI. Cette approche permet de veiller à appliquer les ressources de vérification aux domaines comportant une valeur ajoutée pour le Ministère.

Plus de 30 vérifications de bénéficiaires, visites de liaison et visites initiales ont été réalisées pour les programmes de subventions et contributions, et le Ministère a réalisé 17 inspections de mission. Les résultats des inspections de mission indiquant une bonne gestion de ces dernières et une efficience accrue du fonctionnement du réseau des missions, avec des recommandations d'améliorations en matière de planification opérationnelle, d'infrastructure matérielle et de mesures de sécurité.

Le plan d'évaluation quinquennal du Ministère a été mis à jour et les conclusions de 16 projets d'évaluation ont alimenté des décisions relatives aux politiques et aux ressources. La fonction d'évaluation du MAECI a obtenu une cote « Fort » pour la troisième année consécutive. Un nouveau code ministériel des valeurs et de l'éthique a été élaboré et sera mis en œuvre lorsque le Conseil du Trésor aura approuvé le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

#### ***Communications***

Les ministres et les cadres supérieurs ont reçu un soutien étendu en matière de communication en 2010-2011, année qui a mis en valeur le Canada à titre d'hôte de plusieurs manifestations internationales, notamment les sommets du G-8 et du G-20.

Lors d'annonces en février 2011, le Ministère a fait connaître la politique étrangère du Canada pour l'Arctique et a fait la promotion d'importants messages relativement à la vision commune du Canada et des États-Unis pour le périmètre de sécurité et la compétitivité économique.

Des stratégies et des produits de communication ciblés ont été élaborés pour renforcer auprès des Canadiens le message que le protectionnisme et les obstacles au commerce entravent la reprise économique et compromettent la prospérité future du Canada. Des publicités ont présenté le Canada comme une destination pour les investissements, et un soutien au chapitre de la commercialisation a été fourni au Service des délégués commerciaux.

En 2010-2011, le MAECI a publié 409 communiqués de presse et 145 avis aux médias, répondu à plus de 3 500 demandes de renseignements des médias et 68 700 demandes du public, organisé 145 événements médiatiques et créé 117 pages Web sur des événements. La présence du MAECI dans le Web a suscité plus de 30 millions de consultations, et le nombre d'abonnés à *CanadExport* (le magazine Web du Service des délégués commerciaux) a grimpé de 8,6 p. 100.

Les téléchargements de fichiers balados ont augmenté de 120 p. 100, alors que les consultations au site Web du Service des délégués commerciaux ont progressé de 18 p. 100. Le Ministère a utilisé davantage les médias sociaux pendant cette période : on a fait appel à Twitter plus de 950 fois pour accroître la diffusion de nouvelles, de mises à jour et d'événements du Ministère.

#### **Juridique**

Le MAECI a mené des poursuites auprès de l'Organisation mondiale du commerce à propos de l'accès au marché coréen pour le bœuf canadien et du différend avec les États-Unis sur l'étiquetage du pays d'origine, et assuré la défense de la position canadienne dans des litiges soulevés en vertu de l'Accord sur le bois d'œuvre résineux et de l'Accord de libre-échange nord-américain.

D'importants progrès ont été accomplis dans la préparation de la présentation du Canada devant la Commission des limites du plateau continental, et une nouvelle politique a été élaborée sur des enjeux juridiques internationaux, notamment en matière de droit criminel, humanitaire et environnemental à l'échelle mondiale.

Un soutien juridique a été fourni pour la négociation et l'interprétation d'accords internationaux, notamment l'éventuel accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne. Plus de 130 avis écrits ont été produits dans le seul domaine du droit commercial. En vertu de la *Loi sur les mesures économiques spéciales* et de la *Loi sur les Nations Unies*, des sanctions économiques ont été adoptées à l'endroit de pays comme l'Iran, la Corée du Nord, la Lybie et la Syrie.

#### **Services de gestion des ressources humaines et des biens**

##### **Gestion des ressources humaines**

À l'automne 2010, le Ministère a lancé une initiative pour gérer une proportion accrue de son effectif par des processus de gestion des bassins et de dotation collective en vue d'améliorer la souplesse de l'effectif, par exemple en réaction à des pointes de travail ou à un réaménagement des priorités ministérielles. En novembre 2010, la formule de la gestion des bassins a été étendue aux collectivités des agents du groupe Commerce et du groupe Économique et Services de sciences sociales du Ministère. De plus, le MAECI a créé une série de programmes de formation linguistique pour l'administration centrale et les missions afin d'améliorer les capacités en langues étrangères.

En juin 2010, le MAECI a adopté le processus opérationnel commun des ressources humaines du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Des examens mensuels de la qualité des données et une formation supplémentaire ont permis d'améliorer l'exactitude des données du Système de gestion des ressources humaines qu'utilise la direction dans son processus décisionnel.

En octobre 2010, un cadre de gestion des locaux au Canada a été adopté pour traiter les pressions relatives à l'espace dans les bureaux de l'administration centrale. En mars 2011, une stratégie des locaux à long terme et un plan d'investissement connexe ont été produits pour l'administration centrale et les bureaux régionaux.

##### **Services de gestion financière et de gestion des biens**

Le Ministère a continué de renforcer ses fonctions de gestion des ressources financières. Des investissements ont été réalisés afin de parfaire les capacités des spécialistes en approvisionnement et en gestion du matériel et en gestion financière. Aussi, on a lancé de nouvelles initiatives pour perfectionner les connaissances et les compétences en matière de gestion des ressources financières dans les missions à l'étranger.

L'implantation de la structure du conseiller en gestion financière s'est poursuivie pour tenter d'améliorer les conseils et le soutien en gestion financière fournis aux secteurs. Le système de gestion financière a gagné en efficacité avec l'adoption d'un nouvel outil de prévisions salariales.

### ***Gestion de l'information et technologie de l'information***

Afin d'assurer que le MAECI et ses partenaires des missions bénéficient d'une connectivité constante à l'échelle mondiale, le Ministère a conservé sa norme de fiabilité des communications de 99,5 p. 100 pour tout l'exercice 2010-2011.

Des mises à jour annuelles du plan stratégique en GI/TI du Ministère, inspirées de consultations poussées auprès des intervenants, ont été publiées en avril 2010 et en février 2011. La préparation de ce plan a abouti à la mise sur pied d'un comité de l'investissement en GI/TI, un organisme directeur pour l'ensemble du Ministère qui a maintenant examiné toutes les demandes de dépenses en GI/TI et qui les a classées par ordre de priorité à l'intention de la haute direction.

Au cours du dernier exercice, le MAECI a amélioré considérablement son rendement en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP). La proportion de nouvelles demandes accusant des retards a diminué de 8 p. 100, et le délai moyen pour des consultations internes a été réduit de 110 jours à 60 jours. De même, l'arriéré ministériel au titre de l'AIPRP a été réduit de 191 000 pages, et l'AIPRP a fait l'objet de moitié moins de plaintes par rapport aux années précédentes.

Le SCT a pris acte de ce progrès dans la ronde VIII d'évaluation du CRG, relevant la cote du MAECI au titre de l'AIPRP de « Possibilité d'amélioration » à une combinaison de « Fort » et « Acceptable ». Le Ministère continue d'étudier des options pour la collecte électronique de documents afin d'alléger le fardeau de l'AIPRP pour les secteurs de programme ministériels.

### ***Leçons apprises***

*Vérification interne* : les discussions suivies entre le dirigeant principal de la vérification, les sous-ministres et le Comité ministériel de vérification, de même que les points de vue de vérificateurs externes, ont joué un rôle clé dans les améliorations apportées au plan de vérification axée sur le risque du MAECI pour 2010-2012 et ont contribué à améliorer la planification et la mise en œuvre de la vérification au sein du Ministère.

Les vérifications des bénéficiaires pourraient profiter d'un lien initial plus serré afin d'énoncer les exigences financières pour les bénéficiaires d'envergure à l'égard des subventions, des contributions et des modalités de mise en œuvre.

*Évaluation* : l'une des principales difficultés des évaluations au cours du dernier exercice a été la disponibilité limitée de données sur le rendement pour l'ensemble du système. Il a fallu entreprendre dans la mesure du possible la collecte de données primaires afin de combler cette lacune.

*Communications* : le Ministère a réussi à assurer une présence plus active dans le Web, en complément des médias et des outils de communication plus classiques qu'utilisent encore certaines unités. Cette démarche continuera d'être appliquée et adaptée au besoin.

*GI/TI* : les consultations menées au cours de l'exercice 2010-2011 en vue de mettre à jour le plan stratégique en GI/TI du MAECI ont révélé qu'environ 40 p. 100 des acquisitions en TI du Ministère sont effectuées par des services du MAECI qui ne font pas rapport au dirigeant principal de l'information. Cette situation a mené à la création du nouveau comité de l'investissement en GI/TI, ayant mandat d'examiner, de prioriser et de coordonner les dépenses en GI/TI à l'échelle du Ministère, pour assurer une meilleure concordance de ces investissements avec les priorités ministérielles.

## Section 3 : Renseignements supplémentaires

### 3.1 Principaux éléments financiers, tableaux et graphiques

Les principaux éléments financiers présentés dans le *Rapport ministériel sur le rendement* se veulent un aperçu général de la situation financière et des activités du Ministère. Ces états financiers consolidés non vérifiés du Ministère sont préparés conformément aux principes de la comptabilité d'exercice, et ils sont donc différents des données publiées dans les Comptes publics du Canada, qui sont établis à l'aide de rapports fondés sur les crédits. La situation financière non vérifiée est présentée en détail dans le site Web de l'agent principal des finances<sup>20</sup>.

Les graphiques ci-dessous illustrent les soldes de clôture, au 31 mars 2011, pour chacun des regroupements importants des états financiers ainsi que le changement correspondant par rapport à l'exercice financier précédent (montant redressé).

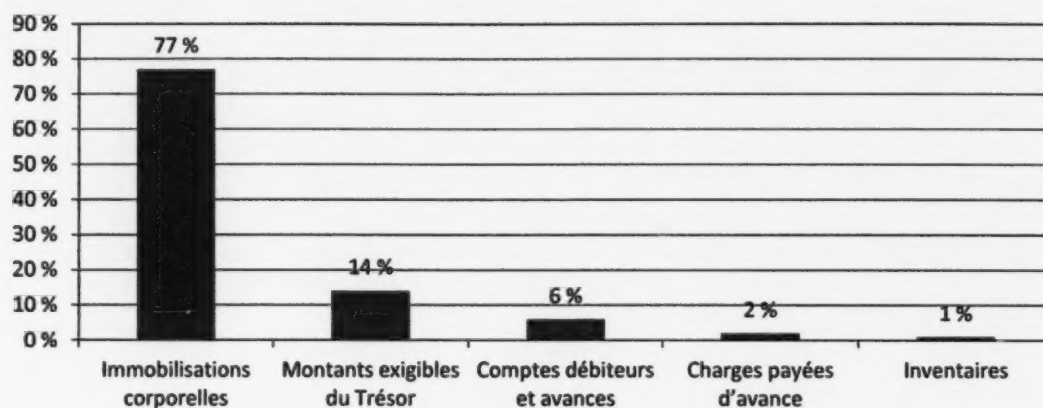
État condensé de la situation financière Au 31 mars 2011 (en millions de dollars)			
	Pourcentage de changement	2010-2011	2009-2010 redressé
Actif total	+5 %	1 570	1 497
Passif total	+8 %	529	488
Avoir du Canada	+3 %	1 041	1 009
	+5 %	1 570	1 497

#### Actifs

Le total des actifs du Ministère s'est élevé à 1 570 million de dollars au 31 mars 2011, comparativement à 1 497 million de dollars au 31 mars 2010, une hausse de 73 millions de dollars ou 5 p. 100. Le total des actifs financiers du Ministère représentait 318 millions de dollars ou 20 p. 100 du total des actifs, alors que le total des actifs non financiers représentait 1 251 million de dollars ou 80 p. 100 du total des actifs. Cette modification est surtout attribuable à une hausse de 45 millions de dollars des immobilisations corporelles, qui sont passées de 1 169 million de dollars (le Ministère possède toutes les propriétés diplomatiques et consulaires à l'étranger) à 1 214 million de dollars; une hausse de 20 millions de dollars des comptes débiteurs et avances, qui sont passés de 76 millions de dollars à 96 millions de dollars; et une hausse de 14 millions de dollars des montants exigibles du Trésor, qui sont passés de 201 millions de dollars à 215 millions de dollars. La hausse a été atténuée par une diminution de 10 millions de dollars des charges payées d'avance, qui sont passées de 42 millions de dollars à 32 millions de dollars.

<sup>20</sup> [www.international.gc.ca/finance/index.aspx?lang=fra&view=d](http://www.international.gc.ca/finance/index.aspx?lang=fra&view=d)

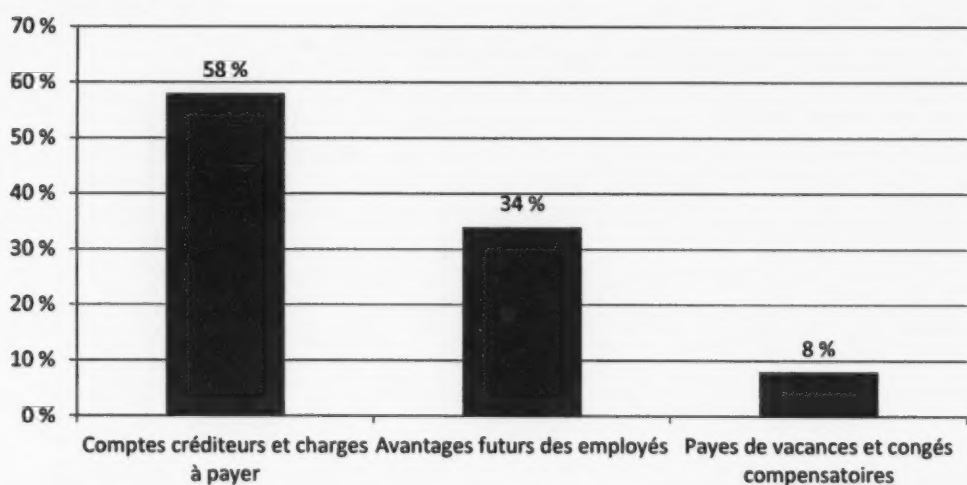
### Ventilation des actifs



### Passif

Le total du passif s'est établi à 529 millions de dollars au 31 mars 2011, soit une hausse de 41 millions de dollars ou 8 p. 100, comparativement à 488 millions de dollars au 31 mars 2010. Cette modification est principalement attribuable à une hausse de 34 millions de dollars des comptes créditeurs et des charges à payer, qui sont passés de 272 millions de dollars à 306 millions de dollars, en raison surtout de différences quant à la date de réception d'un bien ou d'un service au 31 mars et la date du paiement au cours de l'exercice suivant.

### Ventilation des passifs



### État condensé des résultats d'exploitation

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 (en millions de dollars)

	Pourcentage de changement	2010-2011	2009-2010 redressé
Total des dépenses	+7 %	3 047	2 853
Total des revenus	-6 %	429	458
Résultats d'exploitation nets	+9 %	2 618	2 395

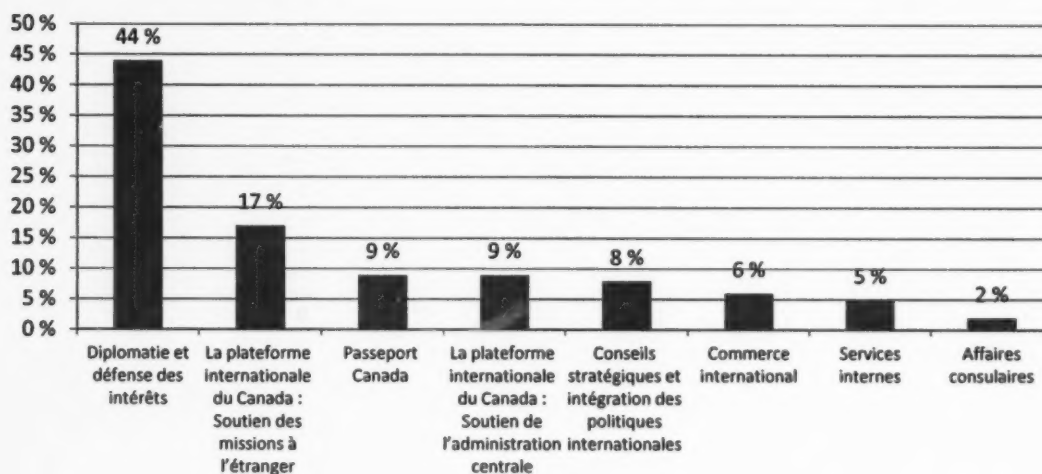


## Dépenses

Au total, 44 p. 100 des dépenses du Ministère sont attribuables à l'activité de programme Diplomatie et défense des intérêts, et 75 p. 100 des fonds au titre de l'activité sont des paiements versés dans le cadre des subventions et contributions. Les dépenses de fonctionnement ont augmenté en raison du renforcement nécessaire de la sécurité dans les missions, des réclamations contre l'État et des interventions du gouvernement lors de crises internationales.

Au sein du résultat stratégique La plateforme internationale du Canada, on retrouve les activités de services communs dans les missions et les activités à l'administration centrale. Les dépenses au titre de ces activités de programme ont baissé, surtout en raison du financement ponctuel reçu en 2009-2010 pour l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan. Les dépenses de Passeport Canada ont diminué en raison d'une légère baisse de la délivrance de passeports, entraînant des coûts inférieurs. Les dépenses attribuées à l'activité de programme Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales ont augmenté principalement en raison des dépenses engagées pour l'accueil des sommets du G-8 et du G-20. Les dépenses au titre des activités de programme Commerce international et Services internes ont changé en raison d'une harmonisation interne des coûts à la suite de changements apportés à l'architecture des activités de programme. Les dépenses liées à l'activité de programme Affaires consulaires sont demeurées relativement constantes comparativement à l'année précédente.

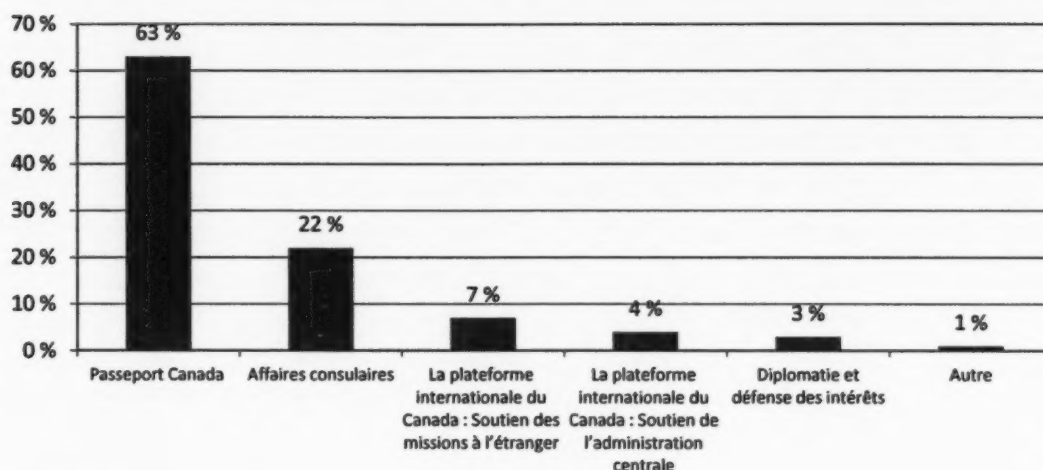
### Dépenses par activité de programme



## Recettes

Les recettes du Ministère proviennent essentiellement de la délivrance de passeports et des droits consulaires et des frais connexes d'Affaires consulaires. Un volume plus faible de 4,4 millions de passeports a été délivré en 2010-2011, comparativement à 4,7 millions en 2009-2010. Ce nombre élevé de 4,7 millions passeports est dû à la mise en œuvre en juin 2009 de la Phase II de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (exigences accrues relatives au passeport pour l'entrée aux États-Unis à tous les postes frontaliers, terrestres et maritimes). Par conséquent, la diminution des recettes du Ministère est surtout attribuable à la baisse de passeports délivrés.

## Recettes par activité de programme



## 3.2 États financiers

On peut consulter les états financiers dans le site Web de l'agent principal des finances<sup>21</sup>.

## 3.3 Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

Tous les tableaux de renseignements supplémentaires en version électronique du Rapport ministériel sur le rendement de 2010-2011 sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada<sup>22</sup>.

### 1.0 Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

#### 2.0 Loi sur les frais d'utilisation

- 2.1 Accès à l'information
- 2.2 Expérience internationale Canada
- 2.3 Droits de licence d'exportation et d'importation
- 2.4 Services consulaires
- 2.5 Services consulaires spécialisés
- 2.6 Passeport Canada
- 2.7 Total des frais d'utilisation

#### 3.0 Programmes de paiement de transfert

- 3.1 Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité
- 3.2 Secrétariat pour les pays du Commonwealth
- 3.3 Contributions versées dans le cadre du Programme de partenariat mondial pour la destruction, l'élimination et la sécurisation des armes et matières de destruction massive et du savoir-faire connexe
- 3.4 Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes
- 3.5 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
- 3.6 Programme de soutien au commerce mondial
- 3.7 Fonds pour la paix et la sécurité mondiales et les programmes qui le composent

<sup>21</sup> [www.international.gc.ca/finance/index.aspx?lang=fra&view=d](http://www.international.gc.ca/finance/index.aspx?lang=fra&view=d)

<sup>22</sup> [www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp)

- 3.8 Subventions en appui aux relations universitaires
- 3.9 Agence internationale de l'énergie atomique
- 3.10 Cour pénale internationale
- 3.11 Organisation internationale du travail
- 3.12 Organisation internationale de la Francophonie
- 3.13 Programme de coopération pour l'investissement
- 3.14 Organisation du Traité de l'Atlantique Nord – Administration civile
- 3.15 Organisation de coopération et de développement économiques
- 3.16 Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
- 3.17 Organisation des États américains
- 3.18 Paiements en remplacement des impôts sur les propriétés diplomatiques, consulaires et celles des organisations internationales au Canada
- 3.19 Projets et activités de développement découlant des sommets de la Francophonie
- 3.20 Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- 3.21 Opérations de maintien de la paix des Nations Unies
- 3.22 Organisation des Nations Unies
- 3.23 Organisation mondiale de la santé
- 3.24 Organisation mondiale du commerce
- 4.0 Financement pluriannuel initial
  - 4.1 Fondation Asie Pacifique du Canada
  - 4.2 Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale
  - 4.3 Forum des fédérations
- 5.0 Initiatives horizontales
- 6.0 Achats écologiques
- 7.0 Réponses aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- 8.0 Vérifications internes et évaluations

## Section 4 : Autres sujets d'intérêt

### 4.1 Coordonnées organisationnelles

Affaires étrangères et Commerce international Canada	
<p>Téléphone : 1-800-267-8376 (sans frais au Canada) ou 613-944-4000 (dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada)  ATS : 613-944-9136  Télécopieur : 613-996-9709  Site Web : <a href="http://www.international.gc.ca">www.international.gc.ca</a></p>	<p>Services d'information  Affaires étrangères et Commerce international Canada  125, promenade Sussex  Ottawa (Ontario) K1A 0G2  Courriel : <a href="mailto:engserv@international.gc.ca">engserv@international.gc.ca</a>  Services des médias : 613-995-1874  Télécopieur : 613-995-1405</p>
<p>Passeport Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada  Gatineau (Québec) K1A 0G3  Téléphone : 1-800-567-6868 (sans frais au Canada et aux États-Unis)  ATS : 819-997-8338 ou 1-866-255-7655  Site Web : <a href="http://www.ppt.gc.ca">www.ppt.gc.ca</a></p>	
Portefeuille du MAECI	
<p>Corporation commerciale canadienne  50, rue O'Connor, bureau 1100  Ottawa (Ontario) K1A 0S6  Téléphone : 1-800-748-8191 (sans frais au Canada) ou 613-996-0034 (dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada)  Télécopieur : 613-995-2121  Site Web : <a href="http://www.ccc.ca">www.ccc.ca</a></p>	<p>Commission mixte internationale (section canadienne)  234, avenue Laurier Ouest, 22<sup>e</sup> étage  Ottawa (Ontario) K1P 6K6  Téléphone : 613-947-1420  Réception : 613-995-2984  Télécopieur : 613-993-5583  Site Web : <a href="http://www.iic.org">www.iic.org</a></p>
<p>Agence canadienne de développement international  200, promenade du Portage  Gatineau (Québec) K1A 0G4  Téléphone : 1-800-230-6349 (sans frais au Canada) ou 819-997-5456 (dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada)  Télécopieur : 819-953-6088  Site Web : <a href="http://www.acdi-cida.gc.ca">www.acdi-cida.gc.ca</a></p>	<p>Droits et Démocratie : Centre international des droits de la personne et du développement démocratique  1001, boulevard de Maisonneuve Est, bureau 1100  Montréal (Québec) H2L 4P9  Téléphone : 514-283-6073 ou 1-877-736-3833 (sans frais)  Télécopieur : 514-283-3792  Site Web : <a href="http://www.ichrdd.ca">www.ichrdd.ca</a></p>
<p>Exportation et développement Canada  151, rue O'Connor  Ottawa (Ontario) K1A 1K3  Téléphone : 613-597-8523  Télécopieur : 613-298-3811  ATS : 1-866-574-0451  Site Web : <a href="http://www.edc.ca">www.edc.ca</a></p>	<p>Centre de recherches pour le développement international  150, rue Kent  Ottawa (Ontario) K1P 0B2  Adresse postale : C.P. 8500  Ottawa (Ontario) K1G 3H9  Téléphone : 613-236-6163  Télécopieur : 613-238-7230  Site Web : <a href="http://www.idrc.ca">www.idrc.ca</a></p>
<p>Parc international Roosevelt de Campobello  459, route 774  Welshpool (Nouveau-Brunswick) E5E 1A4  Téléphone : 506-752-2922  Télécopieur : 506-752-6000  Site Web : <a href="http://www.fdr.net">www.fdr.net</a></p>	<p>Commission de la capitale nationale  90, rue Wellington  Ottawa (Ontario) K1P 5A1  Téléphone : 613-239-5000 ou 1-800-465-1867 (sans frais)  ATS : 613-239-5090 ou 1-866-661-3530 (sans frais)  Télécopieur : 613-239-5063  Site Web : <a href="http://www.canadacapital.gc.ca">www.canadacapital.gc.ca</a></p>